

NHIỀU TÁC GIẢ

BÀN CHUYỆN NHÂN LỰC 3





THÀNH TỰU 15 NĂM PHÁT TRIỂN CỦA LE & ASSOCIATES

15 YEARS OF ACCOMPLISHMENT OF LE & ASSOCIATES

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

+15 năm kinh nghiệm phát triển năng động

15 years of continued pro-active development

+20 đối tác trong nước và quốc tế

20 successful local & international partnerships

+100 dự án đã và đang triển khai thành công

100 accomplished and on-going projects

+8,000 nhân viên trải khắp các tỉnh thành tại Việt Nam

8,000 qualified staff working in all cities &

provinces in Vietnam

+100,000 dữ liệu ứng viên đã được sàng lọc

100,000 qualified candidates in structured database

+30,000 giờ tư vấn và đào tạo

30,000 hours of training & consulting

+100 ấn phẩm phát hành hàng năm

100 informative publications published annually

+150% tăng trưởng doanh thu bình quân hàng năm

150% average annual revenue growth



On Human Capital Development 3

Tập Sách Kỷ Niệm 15 Năm Thành Lập

Công Ty Le & Associates (L&A)

To commemorate the 15th Anniversary of

Le & Associates

6 v

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

BÀN CHUYỆN

NHÂN LỰC 3

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

8 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Mục lục

v 9

MỤC LỤC

LỜI TỰA13

FOREWORD15

**Chủ đề 1- CHIẾN LƯỢC, KHAI TRIỂN CHIẾN LƯỢC/STRATEGY,
STRATEGY DEPLOYMENT**

l Chuyển giấc mơ vào thực tại

Phạm Thị Mỹ Lệ19

Putting a dream into reality

Pham Thi My Le25

l Tự do hóa lao động AEC 2015 - Được và Mất

Ngô Đình Đức29

l Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) – Tại sao cần?

Ngô Đình Đức37

l Hai yếu kém chết người của doanh nghiệp Việt

Alan Phan41

Two common fatal weaknesses of Vietnamese enterprises

Alan Phan49

Chủ đề 2 – SÁNG KIẾN, SÁNG TẠO/INNOVATIVES, INNOVATION

l Lối rẽ trên đường mòn tư duy

Nguyễn Tân Kỳ59

The left turn on the old thinking trail

Nguyen Tan Ky65

l Giải pháp cải thiện năng suất lao động tại Việt Nam

Ngô Đình Đức69

10 v

Mục lục

Solutions to improve labour productivity in Vietnam

Ngo Dinh Duc73

l Làm chủ

Huy Nam77

l Hiểu đúng về sự sáng tạo của nhân viên

Ted Nuyen83

Proper understanding of employees' creativity

Ted Nuyen87

l Khuyến khích sự sáng tạo bằng cách động viên và thúc ép

Lê Nguyễn Minh Quang91

Fostering creativity by inspiring and even pushing

Le Nguyen Minh Quang95

l Hãy kết nối với Thế hệ Y

Lê Ngọc Trâm99

Connecting with Generation Y

Le Ngoc Tram103

l Tập trung vào kết quả

Trần Bằng Việt107

Chủ đề 3 - HỆ THỐNG, XÂY DỰNG HỆ THỐNG/SYSTEM, BUILDING SYSTEM

l Làm mà chơi, chơi mà làm

Trương Chí Dũng117

Work in play, play at work

Truong Chi Dung123

l Xu hướng tuyển dụng nhân tài – phù hợp công việc

hay phù hợp văn hóa

Ngô Đình Đức129

l Vấn đề quan trọng là xử lý thông tin

Trần Sĩ Chương139

Mục lục

v 11

Chủ đề 4: VẬN HÀNH, TỐI ƯU HÓA HIỆU QUẢ/OPERATION, EFFICIENCY OPTIMIZATION

l Tạo dựng và kiểm soát năng lượng hữu ích cho nhân viên

Paul Brown145

Creating and Managing Productive Energy in Staff

Paul Brown155

l Nhận diện và phát triển các năng lực cần thiết của nhà quản lý

Trương Chí Dũng165

Identifying and developing necessary capabilities for managers

Trương Chí Dũng169

l Quản trị bằng sự lắng nghe và ứng xử phù hợp

Ted Nuyen173

Management by means of listening and proper behavior

Ted Nuyen177

l Vì sao lại thuê ngoài nhân lực?

Ngô Đình Đức181

l Điều hành nhân sự bằng lòng nhân ái

Lê Nguyễn Minh Quang187

Human resource management with compassion

Le Nguyen Minh Quang191

l Thầu phụ nhân lực - cơn sóng lớn không thể cưỡng lại

Nguyễn Đức Hùng195

Human Resource Outsourcing - An Irresistible Wave

Nguyen Duc Hung199

Chủ đề 5 – CHUYỂN GIAO, KẾ THỪA/TRANSFER, SUCCESSION

l Phát triển nhà lãnh đạo

Paul Brown205

Developing Leaders

Paul Brown213

l Gia tài để lại

Phạm Thị Mỹ Lệ221

Mục lục

Legacy to leave

Pham Thi My Le225

l “Doanh nghiệp cha truyền con nối” không đơn giản

Trần Sĩ Chương229

l 07 năm để đào tạo một tư vấn giỏi

Koichi Hori.....235

l 07 years to train a good consultant

Koichi Hori.....241

SƠ LƯỢC NHÓM TÁC GIẢ247

Lời tựa

v 13

LỜI TỰA

Quý độc giả thân mến,

Bạn đọc đang cầm trên tay cuốn sách Bàn chuyện

Nhân lực 3. Lần này có sự khác biệt lớn nhất so với

hai cuốn trước là chúng tôi không chỉ chia sẻ kiến thức

và kinh nghiệm của đội ngũ quản trị viên cao cấp và

các nhà tư vấn của L&A, mà còn cả sự thông thái của

những khách mời đáng kính khác như: Alan Phan, Huy

Nam, Koichi Hori, Lê Nguyễn Minh Quang, Nguyễn Tân
Kỷ, Paul Brown và Ted Nuyen.

Các bài viết được chia làm năm chủ đề xuyên suốt
các công đoạn khác nhau: từ việc triển khai chiến lược
phát triển doanh nghiệp bằng nhiều sáng kiến, đến xây
dựng hệ thống quản lý nhân lực và vận hành nó một
cách tối ưu, sau cùng là chuyển giao cho bộ máy kế
thừa.

Bản chuyện Nhân Lực 3 còn được xuất bản song
ngữ Việt – Anh với sự đóng góp to lớn của các dịch giả
và đội ngũ duyệt nội dung để lan tỏa xa hơn đến những
độc giả ngoài cộng đồng nói tiếng Việt. Cố gắng đặc biệt
này trong năm 2015, đánh dấu chặng đường 15 năm
của Công ty L&A với nhiều cột mốc và sự kiện đáng nhớ
mà quý vị có thể nhận ra trong một số bài viết và hình
ảnh của sách.

14 v

Lời tựa

Thành quả đạt được trong thời gian qua, từ một
đội ngũ 5 người 15 năm trước đến nay trên 8,000

người, không làm tập thể chúng tôi ngủ quên trong niềm tự hào mà dẫn bước một cách tự tin và mạnh mẽ đến cung đường mới.

Mười lăm năm tới đây dự kiến sẽ có nhiều thách thức to lớn hơn với L&A cũng như ngành dịch vụ nhân lực nói chung bởi những thay đổi toàn cầu về công nghệ, kinh tế, xã hội, chính trị, vv... Gần hơn thì có những hiệu ứng tốt xấu đan chen trong thị trường lao động tự do của Cộng đồng ASEAN, sự cạnh tranh ráo riết hơn của các tập đoàn đa quốc gia cùng ngành đang thâm nhập sâu vào Việt Nam... Tuy nhiên, chúng tôi cũng nhận ra nhiều cơ hội để phát triển lên một quỹ đạo mới và đã bắt đầu phối hợp với các đối tác quốc tế hàng đầu để mở rộng kết nối với tri thức của nhân loại nhằm mang lại những giá trị cao hơn cho khách hàng.

Cùng phương châm với giải pháp dịch vụ mà chúng tôi cung cấp: ‘mang lại hiệu quả tối ưu cho doanh nghiệp trong việc đầu tư vào con người’, những bài viết được tuyển chọn kỹ càng trong tập sách này hy vọng sẽ vẫn mang lại giá trị ứng dụng cao cho các doanh nghiệp

trong nhiều năm tới.

Ban biên tập

Công ty Le & Associates

Foreword

v 15

FOREWORD

Dear Esteemed Readers,

In your hand is “On Human Capital Development - Volume 3”, a book created to commemorate the 15th anniversary of L&A. It features contributions from many respected guests, such as Alan Phan, Huy Nam, Koichi Hori, Lê Nguyễn Minh Quang, Nguyễn Tân Kỳ, Paul Brown và Ted Nuyen, as well as other senior L&A consultants and officers.

The essays in this book are grouped into five topics, including how to successfully implement a business strategy, building and operating an efficient human resource management system, leadership/ownership succession, and more. Most essays in Vietnamese have been translated into English so that we can share them

with our international friends and colleagues as well.

L&A has travelled a long way, from five people fifteen years ago to around 8,000 today. But this is the past.

At this memorable milestone, we see an exciting road ahead, with many promises, but also with no less formidable challenges to L&A and to the human resource service industry in general - the challenges brought on by the global changes in climate, technology, and fast

16 v

Foreword

shifting socio-economic and political conditions. L&A must continue to adapt and grow with these changes.

The coming free market agreement of the ASEAN Economic Community will undoubtedly result in fierce competition for work by multinational groups entering the Vietnamese market. We, however, see these changing business conditions as opportunities and have prepared to face these challenges head-on. And we are not going it alone. Growing with us into the future are our domestic and top-tier international partners, and our esteemed

clients, who share our vision.

We are hopeful that you will find the selected writings in this book helpful in understanding the nature of these challenges to realize the potential of human capital in Vietnam, as well as to find suitable solutions. We truly appreciate your trust in us in the past years and we value the opportunities to be by your side in the years to come.

With our warmest regards,

Editorial Board

Le & Associates, JSC.

CHIẾN LƯỢC,

KHAI TRIỂN CHIẾN LƯỢC

STRATEGY,

STRATEGY DEPLOYMENT

18 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 19

CHUYỂN GIẤC MƠ VÀO THỰC TẠI

PHẠM THỊ MỸ LÊ

Người viết bài này thích nói và làm chiến lược,

không phải vì nghe nó oai, mà vì qua những năm kinh doanh thăng trầm thì rút ra được bài học là chiến lược đúng đóng góp rất rất lớn vào sự thắng hoa vượt bậc của doanh nghiệp. Không có ý định hướng dẫn cách hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp hay bàn về chiến lược đúng sai ở đây, người viết chỉ muốn chia sẻ trải nghiệm của mình bằng một câu chuyện thực về truyền tải niềm đam mê và ý hướng của mình tới đội ngũ lãnh đạo và các nhân viên trong công ty một cách cụ thể và định lượng như thế nào và vận dụng nó để đưa ra các quyết định sống còn ra làm sao. Đương nhiên, không phải tất cả các chiến lược mà bản thân người viết chọn đều đúng cả bởi vì rủi ro nằm ở chỗ đặt mục tiêu chiến lược phải có giả định mà chỉ cần một trong những giả định sai thì đi tong cả doanh nghiệp. Câu chuyện sau đây kể về cách mà bản thân người viết đã triển khai chiến lược thành các mục tiêu cụ thể và chuyển chúng xuống các tầng hoạt động một cách có hệ thống, tạo một hướng đi rõ ràng, tập trung và làm cho kế hoạch triển khai chiến lược có khả năng tự điều chỉnh.

20 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Sau khi L&A đã đi vào guồng máy hoạt động ổn định, cung ứng các dịch vụ tư vấn-đào tạo nhân lực cho doanh nghiệp, năm 2009 người viết đã chia sẻ với Hội đồng Quản trị về giấc mơ của mình: một công ty chuyên về truyền thông trực tuyến, tập trung vào khai thác nội dung liên quan đến nghề nghiệp, việc làm và đào tạo cho nhóm khách hàng từ sinh viên đến quản trị viên trung cấp. Lúc đó chúng tôi đã có một trang web về việc làm khá tốt với doanh số quảng cáo tuyển dụng từ web cũng như liên kết quảng cáo việc làm với Báo Tuổi Trẻ khoảng 16 tỉ đồng, với nhiều khả năng cộng hưởng từ các nguồn lực khác xung quanh. Lưu ý giai đoạn này Facebook còn chưa phổ biến tại Việt Nam, LinkedIn chỉ mới bắt đầu lan truyền.

Chúng tôi mơ về một mô hình kinh doanh nhằm tới thu hút nội dung của cộng đồng chia sẻ từ trải nghiệm bản thân về phát triển cá nhân và nghề nghiệp, giúp cho những người khác có thể học hỏi những kiến thức, kỹ năng hiệu quả trong thực tế nhưng khó kiếm được

trong lớp học...từ đó khai thác các sản phẩm quảng cáo (listing) việc làm-học hành phù hợp đối tượng sẽ được phân khúc khá mịn về nhu cầu phát triển kỹ năng và sự nghiệp. Công ty đã đi vào hoạt động từ 2010 và được đầu tư một khoản vốn không hề nhỏ cho một start-up.

Chúng tôi chuyển giấc mơ này vào thực tế hoạt động doanh nghiệp bằng cách lập một bản đồ chiến lược. Chủ điểm ưu tiên nhất là thu hút nội dung chia sẻ hữu ích và tương tác về phát triển cá nhân và nghề nghiệp từ cộng đồng. Dựa vào đó, các sáng kiến thực hiện đã được chia mịn ra với các phép đo và chỉ tiêu được định lượng cụ thể cho các phòng ban triển khai.

Mọi việc chạy suôn sẻ, chúng tôi tập hợp được 300.000

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 21

thành viên sau một năm và cảm thấy mình thực sự nắm được sức mạnh truyền thông xã hội khi chỉ cần một bài post lên diễn đàn thì một sự kiện offline đã có hơn 300 người xác nhận ngay; và rồi chúng tôi phải luôn vất vả tìm chỗ lớn hơn để tổ chức offline cho cộng đồng này. Doanh số bắt đầu đến từ các nhãn hàng,

các trung tâm đào tạo dù chưa đạt mức cao như mong muốn nhưng cũng làm chúng tôi phấn chấn. Định kỳ hàng tháng chúng tôi ngồi họp với từng quản lý chủ chốt, rà soát các KPI đã cam kết được phiên xuống cho từng bộ phận từ bảng KPI của công ty theo bốn ngữ cảnh tài chính, thị trường, qui trình và học hỏi; để đảm bảo mọi hoạt động đang chạy đúng hướng, không có những phí phạm nguồn lực vô ích, phân tích các chỉ số chưa tốt và đưa ra giải pháp tối ưu hóa các qui trình, tổ chức nhân lực, cải thiện năng lực... Chúng tôi thì dùng bảng KPI của công ty để trần trở, ngẫm nghĩa và nối các điểm sáng với nhau - nối giấc mơ của mình với những cái hay, cái khó được thảo luận và thu thập từ cấp dưới. Nhưng đời không như mơ!

Đến năm 2012, chúng tôi đã phải đóng cửa mảng kinh doanh này và qua một đêm, công ty phải cắt giảm vài chục nhân sự, chỉ còn lại một nhóm tàn quân 3 người kể cả bản thân người viết vì phân tích cho thấy qui mô thị trường tại Việt Nam bị phân mảnh và không đủ lớn để có thể dễ dàng phát triển mà không phải đầu tư thêm

quá nhiều tiền. Bài học rút ra được từ trận này là dù đã có một chiến lược rõ ràng, được trải ra một cách hệ thống và có mục tiêu định lượng cho từng phòng ban, từng nhân sự nhưng sự duy ý chí về qui mô thị trường trong chiến lược sản phẩm đã phản bội toàn bộ nỗ lực của cả đội ngũ chúng tôi. Trong lúc dầu sôi lửa bỏng,

22 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

chính nhờ tấm bản đồ chiến lược được kết nối với các kế hoạch triển khai chi tiết bên dưới mà chúng tôi đã khách quan nhận ra vấn đề của nội tại, những thách thức trong xu hướng thị trường và những trở ngại mấu chốt khó khắc phục được để đi đến quyết định bỏ tàu; và nó cũng mang lại sự tâm phục khẩu phục với quyết định đóng cửa mạng xã hội này. Đau lắm nhưng không thể không hy sinh vì chắc chắn phần cơ thể khác cũng sẽ bị chết theo sớm!

Nếu không nhờ sự vững vàng của L&A trong giai đoạn này, tôi e là mình sẽ xuống tinh thần không phanh. Với 3 nhân sự còn lại, tôi quyết tâm bày keo khác. Trước hết tôi cùng các đồng sự phân tích lại SWOT và kiểm

đếm những gì còn đọng lại từ mảng kinh doanh mạng xã hội này như cộng đồng làm nội dung, dữ liệu các freelancer (cộng tác viên) tiếp thị bán hàng trải dài toàn quốc,... và thấy rằng công ty còn nhiều tiềm năng và cơ hội để cung cấp dịch vụ tiếp thị (marketing operation) cho các nhãn hàng vì họ càng ngày càng dành nhiều ngân sách hơn cho tiếp thị mạng xã hội và tương tác với người mua trên kênh bán hàng. Sáng kiến dùng đòn bẩy công nghệ thông tin và online marketing để tạo thế cạnh tranh và mang lại giá trị cao hơn cho khách hàng trong mảng tiếp thị tại điểm bán qua việc tăng hiệu quả vận hành trên diện rộng toàn quốc đã giúp chúng tôi lấy được nhiều dự án từ những công ty đa quốc gia hàng đầu tại Việt Nam. Thực sự là không dễ để tuyển và giữ được người tài vào thời gian này khi công ty vừa qua một cơn đại phẫu và còn non nớt trong một ngành cạnh tranh khá gay gắt. May mắn có những chiến binh thiện chiến và thật “chì”, mà người viết vô cùng cảm kích, đã cùng chia sẻ tầm nhìn, tin tưởng và cùng hứng khởi sát

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 23

cánh qua các thăng trầm suốt năm năm qua để giờ đây công ty đảo chiều, đạt tăng trưởng cao và đang vượt qua ngưỡng hòa vốn.

Từ chiến lược tổng quan, chúng tôi qui hoạch để KingBee mang lại một miếng ghép quan trọng có tính thâm dụng lao động ở lĩnh vực tiếp thị trong ngành cung ứng dịch vụ thuê ngoài (BPO) mà không đạp chân với mảng sản xuất do L&A đã và đang phát huy rất tốt. Rõ ràng giá trị của bản đồ chiến lược và hệ thống quản trị mục tiêu chiến lược đã không những giúp công ty biết đi đâu, đi thế nào mà còn giúp linh động điều chỉnh, vững tin sắp lại bàn cờ khi chiến lược cũ chưa đủ “thiêng”, chia sẻ tầm nhìn đến từng nhân viên, thuyết phục họ đi theo và tạo bước ngoặt thú vị.

24 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 25

PUTTING A DREAM INTO REALITY

PHAM THI MY LE

The author likes to share what she has learnt through years of ups and downs in doing business that a

right strategy contributes significantly in corporate development. Without a strategy, a company wanders aimlessly; but even with a well thought out strategy, it is not guaranteed that all will be well. Strategies are all about the quality of your assumptions; one of them goes wrong can set you back in time and money. The following story tells how the author deployed strategy into concrete objectives and systematically communicated these strategic objectives down to operational levels to ensure a clear and focused direction and made the implementing plan self-adapting.

In 2009, after L&A was well into stable operation supplying Operation management – Consulting - Training services in corporate human resources, I shared with the Board about my dream: A company specialized in online communication and focus on exploiting user-generated content about careers, jobs and training for the end users ranging from students to mid-level managers. At

26 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

that time, we had in hand a job board website and a

revenue of VND 16 billion in partnership with Tuoi Tre Newspapers. It's worth noting that Facebook was not as popular and LinkedIn had just started making inroads in Vietnam then.

We were dreaming about a business model to collect content of sharing experience by community about personal and career development in order to help other people with real knowledge and skills hardly acquired in classes; to offer listing advertisements of recruitment – training fit to audience of specific needs of skill and career advancement. And a new company was launched and operated from 2010 with a remarkable amount of investment for a start-up.

We transferred this dream into reality of the business by creating a strategy map which was connected to specific innovations with quantified measurements and criteria for each department. Highest priority was given to the topic to attract as much as possible valuable sharing content and interaction about personal and career development. Everything was going well and

we collected over 300,000 registrants only in one year.

A post on our forum immediately brought about some 300 registrations for an offline event; and we faced tough challenge to find bigger and bigger venue for our community offlines. Revenue started to come from brands and training centers. Monthly, I had meetings with each of the key persons to review all committed KPIs, broken down to each department in 4 perspectives: Financial, Customer, Internal Process and Learning & Growth, all by the book, to ensure everything was moving in the

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 27

right direction without any waste of resources, to analyze underperformed indicators and to put forward solutions for the optimization of processes, organization and competencies. I myself used the corporate KPI table to toss and turn and connect the lit points – my dream and the good or the bad stuff collected from and discussed with my subordinates. But life is not a fairy tale!

In the year of 2012, we decided to close this business and overnight we laid off several dozen of staffs leaving

a team of only 3 head counts including myself because the analysis showed that the Vietnamese market was fragmented and not big enough to facilitate organic growth without huge additional investment. The lesson from this exercise was, despite having a clear strategy systematically rolled out to each department, each staff, a subjective thinking about market scale in product development strategy derailed the whole team's effort. What made us realize what went wrong was the strategy map with detailed implementation plans. It manifested internal problems, market trend challenges and unsurmountable obstacles for us to reach the decision to abandon ship. It hurt so badly but we had to sacrifice sunk costs and look for ways to salvage the operation. With 03 remaining headcounts, I was determined to learn from the past experience to launch a new initiative. Firstly, my team and I analyzed SWOT, counted the remained assets from social network business, such as content community, database of nationwide trade marketing freelancers. We realized that this business still had many

potentials and great opportunities to provide brands

Marketing Operation Service. Businesses spent much

28 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

money for social media marketing and direct interaction

with buyers on distribution channels. Our initiative was

to leverage IT and online marketing resources to create

new competitive advantages and higher added values

to clients in trade marketing by improving nationwide

operational effectiveness. This strategy helped us win

many projects from leading multinational companies in

Vietnam. It was not easy at all for our company to recruit

and keep talents in this period just after such a “critical

surgery” and still “young and green” in a very competitive

industry. Luckily, some capable and “die-hard” warriors

shared my vision, and together with me overcome the

ups and downs during the last 5 years.

We have finally turned the business around and set on

our course for high growth. From an overall strategy

for our group of companies, KingBee now clicks to our

BPO (business process outsourcing) business master

plan as the service provider of labor intensive marketing operation, rounding out the total turn-key human resource solution offered by L&A.

Obviously, the strategy map and strategic objective management system helped us not only know where and how to get back on track, but also flexibly adapted, confidently reshuffled once the old strategy did not work as expected; shared new business vision to staff; persuaded them to follow and made a dramatic turn-about.

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 29

TỰ DO HÓA LAO ĐỘNG AEC1 –

ĐƯỢC VÀ MẤT

NGÔ ĐÌNH ĐỨC

Xu hướng dịch chuyển nhân sự 2015

Sau giai đoạn vượt qua khủng hoảng tài chính toàn cầu, Việt Nam đang dần lấy lại đà tăng trưởng trong giai đoạn 2013-2014. Niềm tin dần khôi phục và Việt Nam đang là điểm đến hấp dẫn của dòng vốn đầu tư nước ngoài, và cũng là điểm đến hàng đầu cho việc

thuê ngoài trong năm 2015 theo khảo sát của Cushman & Wakefield. Theo đó, chúng tôi nhận thấy có sự dịch chuyển đáng kể trong nhu cầu nhân lực bắt nguồn từ sự thay đổi của dòng vốn đầu tư:

Thứ nhất, sự thay đổi cơ cấu của dòng vốn FDI vào Việt Nam bao gồm cơ cấu ngành nghề với 70% vốn đăng ký tập trung vào ngành sản xuất và gia công và chỉ 10% chảy vào bất động sản. Điển hình là các công ty công nghệ cao như LG, Samsung, Microsoft,... chuyển các nhà máy từ Trung Quốc và các nước khác sang

1. AEC: Cộng đồng kinh tế ASEAN (tiếng Anh: ASEAN Economic Community, viết tắt: AEC) là một khối kinh tế khu vực của các quốc gia thành viên ASEAN.

30 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Việt Nam. Ngoài ra, vốn đầu tư Nhật vào Việt Nam bùng nổ nhanh ở rất nhiều ngành sản xuất và dịch vụ.

Thứ hai, trong lĩnh vực đầu tư gián tiếp, các nhà đầu tư Thái Lan thâm nhập thị trường phân phối sỉ và lẻ thông qua M&A với các thương vụ Metro, Nguyễn Kim, B's Mart, Central Mart... cũng tạo nên một lực cầu lao

động lớn cho ngành này. Theo đó, nhóm ngành Logistic tại Việt Nam cũng phát sinh nhu cầu nâng cấp, phát triển và công nghệ hóa.

Thứ ba, các doanh nghiệp dân doanh đã nỗ lực tăng trưởng và phát triển bền vững để cạnh tranh khốc liệt với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Tuy nhiên quá trình mở rộng kinh doanh đa phần khiếm tốn và hạn chế do thiếu nguồn lực về tài chính và năng lực quản trị doanh nghiệp. Thông qua các thương vụ M&A gần đây với các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài vào các doanh nghiệp lớn như Kinh Đô, Masan, ICP,... sẽ giúp thêm nhiều doanh nghiệp Việt có năng lực cạnh tranh và mở rộng hoạt động trong tương lai.

Thứ tư, nhóm ngành Hospitality (Khách sạn-Du lịch-Nhà hàng...) được nhà nước đặc biệt nhấn mạnh trong lộ trình phát triển 2020 nhằm đón đầu hướng du lịch tới Việt Nam.

Thứ năm, việc hội nhập thị trường lao động chung của AEC có hiệu lực từ 2015 này. Báo cáo từ ILO cho thấy AEC sẽ đẩy mạnh các xu hướng chuyển đổi cơ

cầu hiện tại. Tỷ trọng việc làm của ngành công nghiệp sẽ tăng lên tới 23,5% trong tổng việc làm vào năm 2025, mà tỷ trọng của ngành dệt may và xây dựng tương ứng là 5,7% và 8%. Đặc biệt, báo cáo chỉ ra rằng, với sự mở rộng đáng kể của ngành mậu dịch và vận tải hàng hóa, dịch vụ sẽ trở thành khu vực tạo việc làm chủ lực

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 31

trong nền kinh tế, chiếm 41,3% tổng việc làm của cả nước. Trái lại, tỷ trọng việc làm của ngành nông nghiệp sẽ giảm xuống còn 35,2% vào năm 2025. Tuy nhiên, ngành nông nghiệp vẫn tạo ra khoảng 22 triệu việc làm cho người lao động, tăng 2 triệu lao động so với bối cảnh không hội nhập AEC.

Những làn sóng này có khuynh hướng gia tăng và là một động lực lớn cho sự cải thiện về chất lượng, năng suất lao động thay cho thị trường lao động trước đây chủ yếu là gia công, chế biến dựa trên số lượng nhân công đông và tay nghề thấp. Do đó, Việt Nam phải nâng cao kỹ năng và trình độ nhân lực bên cạnh việc cải thiện năng suất lao động từ việc đào tạo tại các trường

đại học và dạy nghề... nhằm đáp ứng thay đổi trong môi trường kinh doanh mới.

Tác động của tự do hóa lao động AEC

Hiệp định AEC, có hiệu lực từ 31/12/2015, sẽ mở ra cho Việt nam một thị trường lao động phong phú hơn không chỉ nguồn cung từ trong nước mà cơ hội được thu hút thêm nguồn lao động có kỹ năng từ các quốc gia ASEAN đặc biệt với nhóm các ngành IT, kỹ thuật, y tế, du lịch, kiến trúc... Xét về mặt tích cực chung, nguồn lao động này có thể sẽ giúp cho lực lượng lao động trong nước phải thay đổi phong cách làm việc, nâng cao kỹ năng, năng suất và có thêm cơ hội nâng cao thu nhập bằng những thay đổi đáng kể trên.

Việc đưa người nước ngoài có kỹ năng vào làm cho các doanh nghiệp tại Việt Nam hiện bị hạn chế bởi nhiều quy định và rào cản của chính phủ. Tuy nhiên, với Hiệp định AEC sẽ không tránh khỏi việc mở ra nhiều cơ hội việc làm cho nhóm lao động có chuyên môn từ

32 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

các quốc gia ASEAN vào làm tại Việt Nam. Các doanh

nghiệp trong nước tiếp cận một nguồn lực lao động có chuyên môn cao cho quá trình tái cấu trúc nhân lực trong doanh nghiệp. Nhưng đây cũng có thể là một thách thức không nhỏ cho lực lượng lao động Việt Nam nếu muốn có cơ hội việc làm và thăng tiến trong một môi trường tốt. Đương nhiên, lao động trẻ có năng lực, giỏi tiếng Anh của Việt Nam có thể đi làm việc ở các quốc gia khác trong AEC. Tuy nhiên, đa phần người Việt lại có xu hướng muốn làm tại quê hương vì ngại xa nhà hoặc do tự ti về ngoại ngữ.

Doanh nghiệp Việt Nam cần chuẩn bị gì?

Vài vấn đề mà doanh nghiệp Việt cần phải lưu ý để tận dụng nguồn lao động từ các nước và giữ chân người tài là:

- Nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng để thu hút ứng viên theo một chiến lược phát triển nhân lực bền vững
- Đầu tư chính sách nhân sự đa dạng chứ không chỉ tập trung vào lương, thưởng, phúc lợi vì người đi làm có nhiều điều khác ngoài tiền để chọn và gắn bó

doanh nghiệp

- Tận dụng vai trò năng động của các công ty tuyển

dụng trong và ngoài nước

- Phát triển các kênh tuyển dụng trực tuyến đa

quốc gia

- Đầu tư xây dựng hệ thống quản trị nhân sự chuyên

nghiệp thay cho phương thức quản trị thuận tiện kém

minh bạch nhằm nâng cao hiệu quả điều hành

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 33

- Tập trung đào tạo nâng cao năng suất lao động,

cải thiện hành vi và môi trường làm việc.

Các việc này phải làm nhịp nhàng và càng sớm

càng tốt vì nhân tài đang có nhiều cơ hội hơn để ra đi.

Chưa kể đến các nhân tố khác, chỉ bàn đến thu nhập thì

đã có sự chênh lệch khá lớn giữa một công ty có vốn

đầu tư nước ngoài với một doanh nghiệp trong nước

cùng ngành mà chúng tôi từng khảo sát như sau:

Chức vụ

Chênh lệch thu nhập

Điều hành

40%

Quản lý

36%

Chuyên môn

25%

Bán chuyên môn

15%

Dẫn chứng trên cho thấy nếu không nâng cao hiệu quả điều hành, kết quả hoạt động kinh doanh, năng suất lao động, cải tiến môi trường lao động thì doanh nghiệp trong nước không có phương thức hay nguồn lực nào có thể giải quyết triệt để việc cải thiện thu nhập cho người lao động. Như vậy khả năng xảy ra chảy máu chất xám và không thu hút được nguồn lao động chất lượng cao là hoàn toàn khả dĩ.

Cơ hội nào cho lao động Việt Nam?

Một số liệu khảo sát của L&A vào nhóm đối tượng doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động tại Việt Nam hiện đang sử dụng người lao động nước ngoài đảm nhiệm cho các cấp quản lý như sau:

Điều hành

49%

Quản lý

10%

Chuyên gia kỹ thuật

3%

34 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Để nắm bắt cơ hội vàng cho phát triển cá nhân không cách nào khác ngoài tự trang bị kiến thức và kỹ năng cho chính bản thân thông qua quá trình đào tạo và tự đào tạo một cách nghiêm túc; trong đó khả năng thông thạo ngoại ngữ là một trong các điều kiện cần và thái độ làm việc chuyên nghiệp là điều kiện đủ để có thể hòa nhập và có được cơ hội nghề nghiệp rộng mở. Cụ thể là hãy xem việc cạnh tranh với các điều dưỡng viên Phi-lip-pin vừa ra trường, được đào tạo bài bản, tiếng Anh tốt, chỉ yêu cầu mức lương khởi điểm không cao hơn bao nhiêu so với đồng nghiệp Việt Nam là một mục tiêu phải chinh phục cho bằng được, là một động lực để tự phấn đấu.

Việc chấp nhận chuyển đến làm việc tại các vùng kinh tế công nghiệp trọng điểm, các khu du lịch, các trung tâm phân phối ... tại Việt Nam hay trong khối AEC sẽ tìm được nhiều cơ hội việc làm rất tốt cho lực lượng lao động trẻ do các doanh nghiệp ngành dịch vụ và phân phối giàu tiềm năng đang tăng cường thu hút nhân lực giỏi bằng những chính sách cạnh tranh và hấp dẫn. Trải nghiệm học hỏi và làm việc trong môi trường làm việc chuyên nghiệp là một giá trị vô hình không bằng tiền đáng để đầu tư làm hành trang cho các bước phát triển sự nghiệp sau này.

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 35

AEC FREE LABOUR MARKET – GAIN AND LOSS

It is expected that the agreement on free labor market of the ASEAN Economic Community (AEC) coming into force December 31, 2015 will result in a big net inflow of skilled labor into Vietnam, in IT, healthcare, engineering, tourism, rather than out of the country.

This trend has been started with recent investment by Japanese, Korean, Thai companies into domestic

wholesale and retail distribution. Vietnam is ranked as top BPO destination in 2015 by Cushman & Wakefield's survey.

The suggested “solutions” for Vietnamese companies include a sustainable human resource development strategy, supported by building a professional human resource management system to replace the convenient but non-transparent one in order to improve operational efficiency, and the focus on training to increase labour productivity. Then, domestic companies can balance operational costs and employees' income raise, and attract the high quality labour force.

For the Vietnamese labourers, the analysis shows harsher competition in the labour market with colleagues from AEC countries, especially in foreign language mastery, professional working attitude...

Career opportunities are much available if they know to keep improving their skills, and move to promising industries with high labour demand.

36 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 37

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

(BALANCED SCORECARD) –

TẠI SAO CẦN?

NGŨ ĐÌNH ĐỨC

Lập kế hoạch chiến lược cho doanh nghiệp là một quy trình không thể thiếu để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ gặp thách thức trong quá trình lập kế hoạch chiến lược phù hợp cũng như thành lập một tổ chức gọn nhẹ, có khả năng phản ứng nhanh với thị trường. Balanced Scorecard (BSC – Thẻ điểm cân bằng) có khả năng giải quyết khó khăn này.

BSC là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược, giúp doanh nghiệp triển khai những chiến lược hoạch định trên giấy thành những “mệnh lệnh hành động” cho hoạt động hằng ngày của mình và đo lường hiệu quả của các chiến lược doanh nghiệp đặt ra. Hệ thống này được tiến sĩ Robert Kaplan và David Norton

thuộc trường Kinh doanh Harvard đưa ra vào năm 1992.

Một mô hình BSC được thiết kế trên bốn khía cạnh, gồm:

tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ và học

hỏi – phát triển¹. Việc thiết kế BSC đòi hỏi phải chọn

1. Cân bằng giữa các mục tiêu chiến lược cho từng bộ phận để đảm

bảo sự phát triển hài hòa, tối ưu cho Doanh nghiệp

38 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

được từ 4 đến 6 thước đo tốt cho mỗi khía cạnh. Một yếu

tố quan trọng trong ứng dụng BSC đối với doanh nghiệp

là phải xác lập cho mình một bản đồ chiến lược được

xem như là kim chỉ nam của doanh nghiệp. Bản đồ chiến

lược mô tả chiến lược của công ty bằng một hình ảnh

trực quan về bốn khía cạnh trên thay vì bằng một tập hồ

sơ dày cộm như trước đây. Xác định được bản đồ chiến

lược thì công ty sẽ xác lập được các mục tiêu, thước

đo, chỉ tiêu và biện pháp thực hiện bằng việc xác định

ngân sách thực hiện cụ thể để đạt được các mục tiêu

đề ra. Chúng ta có thể mô tả BSC như là công cụ triển

khai chiến lược của doanh nghiệp được thiết kế như một

hệ thống đo lường hiệu quả. Hệ thống này chuyển tầm

nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, phép đo và những chỉ tiêu rõ ràng. Những phép đo mà BSC chọn lựa phải thể hiện sự cân bằng giữa bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ, học hỏi và phát triển dựa trên bối cảnh, nguồn lực và khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp.

Theo định nghĩa của Kaplan, tài sản vô hình của doanh nghiệp gồm nguồn vốn về con người, vốn tổ chức và vốn thông tin trong chỉ tiêu học hỏi và phát triển chiếm đến 75% tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, khi ứng dụng BSC sẽ giúp doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực trên các mục tiêu cụ thể nhằm liên kết các chỉ tiêu ngân sách và đáp ứng năng lực thực hiện chiến lược của công ty. Khi đó người quản trị nguồn nhân lực trở thành người lãnh đạo hoạt động kinh doanh và thay đổi từ tư duy tác nghiệp đơn thuần thành tư duy chiến lược dài hạn. Đây là cơ hội giúp cho nhóm các nhà quản lý cấp cao giao tiếp tốt hơn với các nhân viên của mình, giúp nhân viên hiểu rõ hơn mục tiêu mà tổ chức

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 39

hướng tới và cải thiện công việc cho họ theo hướng đóng góp cho mục tiêu chung đó. Từ thực tiễn áp dụng cụ thể cho thấy, nhờ áp dụng BSC mà tất cả nhân viên của L&A đều được biết rõ bản đồ chiến lược của công ty, từ đó mọi người đều hiểu và biết sẽ cùng nhau đi về đâu, dù là nhân viên ở vị trí thấp nhất cũng thấy được trách nhiệm đối với công việc và những đóng góp của họ cho tổ chức. Trong dự án tư vấn của L&A, nhờ ứng dụng công cụ BSC và thiết lập bảng điểm cân bằng cho tất cả nhân viên của khách hàng thông qua những bảng kiểm tra danh sách (checklist) hằng ngày với các KPI đo lường cụ thể cho nên hiệu quả và năng suất của họ cải thiện rõ rệt. Triển khai tốt BSC sẽ giúp doanh nghiệp nhận thức rõ được sự thay đổi là yếu tố sống còn và doanh nghiệp phải chủ động từng bước triển khai để đạt được mục tiêu chiến lược.

Tư duy “nhân lực là nguồn tài nguyên”

Tuy nhiên, hiện nay, BSC vẫn còn là phương pháp hoạch định chiến lược khá mới mẻ ở Việt Nam, bởi các công ty nhỏ trong nước vẫn chưa quen phân tích chiến

lược phát triển dựa trên bốn cách nhìn của BSC. Phần lớn các công ty nhỏ của Việt Nam chỉ dừng lại ở việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động hằng năm, rồi đề ra chiến lược cho năm sau. Việc triển khai công việc cụ thể đến từng bộ phận vẫn còn nhiều lúng túng. Hơn nữa, các công ty nhỏ đa phần chỉ tập trung triển khai chiến lược về tài chính, doanh số chứ chưa chú trọng đến quy trình nội bộ hay con người. Họ vẫn quan niệm nhân viên là nguồn nhân sự, tức chỉ cần quản lý sơ yếu lý lịch của họ thay vì xem họ là nguồn nhân lực, là tài nguyên của công ty. BSC là công cụ

40 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

trực quan sinh động mà các doanh nghiệp có thể ứng dụng, nhưng ứng dụng như thế nào còn tùy thuộc vào quyết tâm, tầm nhìn và cam kết của lãnh đạo để phát triển bền vững.

Chiến lược của doanh nghiệp phải lấy nền tảng là khách hàng mục tiêu để xác định giá trị chào bán đến khách hàng. Khi ứng dụng luôn cần có sự pha trộn của nhiều chủ đề chiến lược thành phần theo đúng như ý

nghĩa “cân bằng” của phương pháp, chứ không hoàn toàn hướng đến một phần duy nhất. Doanh nghiệp phải chia chiến lược thành nhiều giai đoạn, bắt đầu từ cái đơn giản và làm dần hăng năm để đạt hiệu quả tốt nhất.

BALANCED SCORECARD (BSC) – WHY USEFUL?

BSC (Balanced Scorecard) is a method by Robert Kaplan and David Norton to help businesses implement their strategy. It is a powerful competitiveness enhancer. It helps in properly choosing strategic themes, building strategy map to record causes and effects, with regard to four perspectives: Financial, Customer, Internal Process and People, (now newly labeled as Learning & Growth).

It helps to communicate properly down the corporate channels all the way to the sub-units and individuals.

This method also makes individuals aware of the strategic value of their short and longer term tasks. It also helps businesses make timely adjustment to their strategy and operating policies.

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 41

HAI YẾU KÉM CHẾT NGƯỜI CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT

ALAN PHAN

Trong quá trình thay đổi để tiến bộ, nhiều doanh nhân Việt hỏi tôi về gót chân Achilles của họ. Tôi và các nhà đầu tư nước ngoài thường hay trò chuyện về vấn đề này. Theo góc nhìn của chúng tôi, hai khuyết điểm của đa số doanh nghiệp Việt rất dễ xác nhận: một là khả năng quản trị tài chính và hai là rủi ro về đạo đức kỷ cương.

Dĩ nhiên, đây chỉ là một nhận xét bàng quan, chưa được khảo sát kỹ càng về phân tích định lượng (quantitative) hay định chất (qualitative). Nhưng các bạn nào muốn làm một luận án trên giả thuyết này, tôi tin là các dữ kiện và số liệu sẽ chứng minh tiền đề nói trên.

Đòi hỏi căn bản trong việc quản lý tài chính

Một doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ, hình thành bằng sự góp vốn của cổ đông đại chúng hay thành viên trong gia đình, đều phải lưu tâm và tìm giải pháp cho các nhu cầu về quản trị tài chính sau đây:

42 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Dòng tiền (cash flow) cho doanh nghiệp

Rất dễ hiểu: tiền thu vào phải luôn luôn nhiều hơn tiền chi ra. Tiền thu vào gồm doanh thu, tiền khách trả nợ, tiền vay của ngân hàng, của nhà cung cấp, của khách hàng, tiền góp vốn của các cổ đông..., tiền dự trữ. Tiền chi ra là tất cả các chi phí như nhân viên, vật liệu, văn phòng, tiền nợ đáo hạn, ngắn hay dài hạn, tiền đầu tư để khuếch trương hay để đem đổ vào bãi rác, tiền bôi trơn, tiền dự phòng cho sự cố...

Thành quả tài chính

Nếu dự đoán thu luôn nhiều hơn chi trong 3 tháng, 6 tháng, 1 năm, 3 năm, 5 năm, thì tài chính doanh nghiệp có thể nói là vững vàng, không nhiều lo ngại.

Ngoài dòng tiền, quản trị tài chính còn liên quan đến việc đo lường hiệu quả của doanh nghiệp. Những chỉ số như IRR (tỷ lệ hoàn trái nội bộ), ROI (hoàn trái trên đầu tư), ROA (hoàn trái trên tài sản), acid test (tài sản ngắn hạn trên nợ ngắn hạn)... là những tín hiệu để xác định hiệu năng của doanh nghiệp so với các đối

thủ cùng ngành. Người ta bỏ ra \$1000 để kinh doanh và lãi được \$100 mỗi năm (10%) trong khi bạn đầu tư \$10,000 chỉ để đem về \$500 (5%) thì nhanh hay chậm, họ sẽ vượt mặt bạn dễ dàng.

Kỷ luật tài chính

Trong các doanh nghiệp gia đình, tôi thường thích nhìn các bà vợ giữ tiền hơn. Đàn bà họ tỉ mỉ, căn cơ và có trực giác bén nhạy hơn các ông (thường có thói vung tay quá trán vì sĩ diện bạn bè và hay lạc quan vô lối). Dù thế nào, phải kiểm soát chặt chẽ cái túi tiền (từ thu đến chi) để không sa đà vào những ổ gà của hành trình làm

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 43

ăn (luôn luôn hiện diện bất cứ lúc nào và nơi nào, nhất là ở các quốc lộ Việt).

Ngân sách đề ra phải được mọi bộ phận tuân thủ và thực thi; mọi điều chỉnh phải được điều nghiên chính xác; kể cả việc cắt giảm hay gia tăng vì sự cố bất thường.

Dự đoán nhu cầu tương lai

Ai cũng muốn đầu tư vào một doanh nghiệp có khả

năng phát triển. Dĩ nhiên đó phải là một khuếch trương trong ngành nghề cốt lõi, không phải đem tiền lời của công ty bánh kẹo đi vứt vào một khu nghỉ dưỡng vì bà vợ của quan tổng thích phong cảnh khí hậu nơi đây. Người quản lý tài chính phải phân tích mọi chỉ số đầu tư dựa trên dự đoán và phải đồng ý về tính khả thi. Mọi phát triển đều cần vốn đầu tư, từ tiền lời tích lũy nội bộ hay tiền vay, hay tiền góp vốn từ các cổ đông bên ngoài. Người quản lý tài chính theo đúng vai trò phải duyệt khán và đồng ý với kế hoạch phát triển này ít nhất 6 tháng trước đó và phải lo liệu phần vốn đầy đủ trước khi tiến hành dự án khuếch trương. Một nguyên lý quan trọng khác là đừng bao giờ dùng vốn vay ngắn hạn để đầu tư dài hạn.

Báo cáo và kiểm toán

Nhiệm vụ trước nhất của nhà quản lý tài chính là phải có báo cáo tài chính chính xác và kịp thời cho các cổ đông (dù là công ty gia đình) và cho sở thuế. Những công ty lớn cần phải làm việc chặt chẽ với một công ty kiểm toán độc lập để thanh tra mọi số liệu. Việc báo cáo

kiểm toán nếu thực thi nghiêm túc sẽ tạo niềm tin cho cổ đông và họ sẽ sẵn sàng góp vốn khi công ty cần tiền.

44 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Đây là yếu tố quan trọng trong tính thanh khoản của cổ phiếu, dù công ty đã niêm yết hay chưa.

Rất ít doanh nghiệp Việt đạt được chỉ tiêu cao trong cả 5 vấn đề căn bản trên, ngay cả những công ty đã niêm yết trên sàn nhiều năm. Tại đây, vai trò của người Giám Đốc Tài Chánh (CFO) rất mờ nhạt và quyền hành chi thu, ngân sách, quyết định đầu tư, đôi khi ngay cả việc soạn thảo báo cáo tài chính cũng thường nằm gọn trong tay người Tổng Giám Đốc (CEO) hay bà vợ của ông ta.

Khi quỹ đầu tư nước ngoài đến thăm cơ sở của khách hàng, người chúng tôi muốn nghe nhiều nhất là vị CFO. Các vị CEO thường chỉ lặp đi lặp lại những gì chúng tôi đã đọc trên brochure hay website, không gì mới lạ. Các chi tiết về số liệu và cách thức quản trị tài chính cho chúng tôi một tầm nhìn chính xác và chiến lược hơn về công ty. Tiếc thay không mấy doanh nghiệp

Việt thấu hiểu điều này.

Đòi hỏi căn bản về đạo đức kỷ cương

Một khía cạnh yếu kém khác là sự cầu thả, vô tâm của doanh nhân Việt trong việc xây dựng một văn hóa công ty dựa trên căn bản dài hạn, đạo đức và chuẩn mực cao cấp. Việc thể hiện “giá trị mềm” của doanh nghiệp thường thu gọn vào các PR hay lễ hội hoành tráng phô trương, ban phát huân chương, đánh bóng cho tên tuổi cá nhân, và các quan chức chống lưng... thay vì cho nhu cầu của khách hàng, sự sáng tạo của sản phẩm hay sự bền vững của thương hiệu.

Tầm nhìn dài hạn và tập trung

Người quản lý doanh nghiệp phải biết rõ tầm nhìn

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 45

và giới hạn của công ty để có một kế hoạch phát triển lâu dài và bền vững. Không một hành trình kinh doanh nào mà không gặp trắc trở và thách thức. Vì vậy, người lãnh đạo phải biết rõ đích đến của doanh nghiệp và vững tay lái trước các cơn sóng lớn nhỏ thường làm lệch phương hướng.

Mọi thủ thuật chớp giựt, lấy ngắn nuôi dài, đi tắt đón đầu...có thể tạo hiệu ứng nhất thời, nhưng sớm muộn gì, các trò chơi ngắn hạn này sẽ có tác hại lớn là làm doanh nghiệp đi quá xa ra khỏi mục tiêu và vướng vào lầy lội của tình thế.

Sự thỏa mãn của khách hàng

Một doanh nghiệp hiện đại sống và chết vì khách hàng. Sản phẩm phải thích hợp và cải tiến thường trực để đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Dịch vụ hậu mãi phải hoàn thiện để giữ sự trung thành của khách hàng. Yếu tố sáng tạo là cách tạo thích thú cho khách hàng để biến họ thành một công cụ truyền bá sản phẩm ra các cộng đồng xã hội.

Tóm lại, khách hàng là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp. Vì nền kinh tế Việt dựa trên bán phát bổng lộc của quan chức, các doanh nhân Việt thường có cái nhìn méo mó về ưu tiên phục vụ. Đó cũng là lý do tại sao các doanh nghiệp lớn của Việt Nam vẫn chưa đủ khả năng để cạnh tranh trên biển lớn.

Tôn trọng các cổ đông thiểu số

Mỗi công ty, dù có viết ra thành văn bản hay không, phải có một cương lĩnh để mọi thành phần nhân viên theo đó mà vận hành. Như một quốc gia có hiến pháp, tuyên ngôn về dân quyền, các bộ luật...doanh nghiệp

46 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

phải có cương lĩnh, chiến lược và điều lệ...để không bị rối loạn khi gặp khó khăn hay khi có thay đổi về bộ phận quản lý.

Một yếu tố quan trọng trong cương lĩnh là sự tôn trọng quyền lợi của các cổ đông yên lặng (silent) hay thiểu số (minority).

Nhiều vị quản lý Việt không hiểu rằng tiền góp vốn từ chính phủ (DNNN), hay cổ đông công chúng (public) hay quỹ và các đầu tư cá nhân; ngay cả vốn vay từ ngân hàng là tiền của người khác (OPM) không phải tiền của riêng mình. Họ thoải mái quá mức với chi thu, đến độ gần như phạm pháp. Hoàn toàn không trách nhiệm, điều quan tâm duy nhất là sự “hạ cánh an toàn” khi hết nhiệm kỳ hay khi bị đuổi. Đây là rủi ro lớn nhất thường làm các nhà đầu tư nước ngoài chùn tay khi

quyết định đầu tư.

Thêm vào đó, thay vì một chính sách “thông tin toàn bộ và kịp thời” (on-time full disclosure) theo như luật định, nhiều nhà quản lý che giấu, trì hoãn, sửa đổi hay sáng tạo thông tin để tránh những phản ứng tiêu cực cho vị trí và quyền lợi của họ. Tiếc thay, đây có vẻ là lãnh vực duy nhất họ có nhiều sáng tạo.

Đào tạo và thăng tiến đội ngũ nhân viên

Bốn phận pháp lý và nhu cầu giữ nhân viên giỏi là một vấn đề. Tuy nhiên, trên góc cạnh tạo phát triển bền vững, doanh nghiệp cần tạo cho đội ngũ cán bộ một niềm tin vào tương lai đường dài của doanh nghiệp và các quyền lợi đính kèm. Ngoài lương bổng và nhu cầu về thăng tiến, các nhân sự đều muốn tham dự vào thành công sau cùng của đơn vị.

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 47

Hai vũ khí mà các doanh nghiệp Việt hay thiếu sót so với nước ngoài là các chương trình huấn luyện liên tục, và các quyền mua cổ phiếu (options) để gài buộc nhân viên vào với công ty trong hợp tác lâu dài.

Nhưng trên hết, ban quản lý phải đối xử công bằng trong mọi hành động và phán đoán, không phân biệt liên hệ gia đình hay xã hội, hoàn toàn dựa trên kỹ năng và thành quả của nhân viên.

Lợi ích cho xã hội và nghĩa vụ với tha nhân

Sau cùng, một doanh nghiệp phải có nghĩa vụ với cộng đồng xã hội chung quanh. Nếu không tạo ra một đóng góp giá trị nào, ít nhất doanh nghiệp cũng phải tôn trọng môi trường sinh hoạt của người dân và gia đình họ. Những tệ nạn gây ô nhiễm trong không khí, trên sông biển, thấm vào các mực nước ngầm, việc xử lý rác thải, rác y tế nguy hiểm, tiếng ồn và an toàn giao thông...là những kỷ cương không những chỉ quan trọng trên phương diện pháp lý mà còn là một nghĩa vụ để thể hiện đạo đức của doanh nghiệp.

Một tấm gương khác để doanh nghiệp soi mặt mình là không lừa bịp hay coi thường khách hàng bằng những quảng cáo sai lạc, giả dối, những hàng nhái thương hiệu, những khuyến mãi bịp bợm, những PR tạo sốc không cần thiết hay vu khống về đối thủ.

Nói tóm lại, trên luật pháp của người, còn có luật pháp của “trời”. Của cải, danh vọng, ngay cả quyền lực, đều là tạm bợ. Chúng ta chỉ hạnh phúc và doanh nghiệp chỉ có thể “thành công” khi chúng ta tuân thủ luật trời, dựa trên bất cứ tín ngưỡng hay niềm tin nào.

Trong khi doanh nhân thường than phiền về cơ chế

48 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

hay thủ tục lỗi thời của chính phủ, về thị hiếu sành ngoại hay ham rẻ của khách hàng, về điều kiện suy thoái của kinh tế toàn cầu...chúng ta cũng cần nhìn lại chính mình để khắc phục những yếu kém căn bản trong quá trình đổi mới để cạnh tranh...

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 49

TWO COMMON FATAL WEAKNESSES

OF VIETNAMESE ENTERPRISES

ALAN PHAN

During the process of renovation, many Vietnamese businessmen have asked me to point out their common weaknesses. Foreign investors and I also often discuss this issue. According to our observation, two visible flaws

of most Vietnamese enterprises are: weak financial management capability and the risk of ethical lapses. This observation is intuitive and hypothetical, and has not been thoroughly investigated both qualitatively and quantitatively. However, if anyone would like to work towards a thesis in light of this hypothesis, I believe data and facts can be found to prove the statement above.

Basic requirement for financial management

An enterprise no matter how big and whether publicly or privately - owned, must pay attention and find solutions to the following financial management demands:

50 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Cash flow for enterprises:

It is easy to understand that the in-flow of money must always greater than the out-flow of money. The in-flow of money consists of turnover, debt paid by customers, bank loans, payments from suppliers, from stockholders, etc. and from reserve. The out-flow of money includes administrative overheads, materials, office, short- and long-term payables, investment fund

for development, lobbying money, reserves, etc.

Financial achievement

If receiving is forecasted to be greater than spending in 3 months, 6 months, 1 year, 3 years, 5 years, then the enterprise's finance is said to be stable, not to be concerned.

Apart from cash flow, financial management involves the measurement of enterprise effectiveness. Indexes such as Internal Rate of Return (IRR), Return On Investment (ROI), Return On Assets (ROA), acid test, etc. are the signals that indicate efficiency of enterprises as compared with their competitors in a sector. If they invest \$1000 and earn \$100 annually (10%) while you invest \$10 000 to only earn \$500 (5%), then sooner or later they will outperform you.

Financial regulation

In family enterprises, I prefer to see the wives keeping the money. Women are often scrupulous, pragmatic and sharper minded than men (who often overspend, keep face, and are unreasonably optimistic). The pocket

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 51

of money must always be controlled strictly by all means (from receiving to spending), not to fall into traps on your business journey.

The budget planning must be fulfilled and implemented by all departments; any adjustment must be examined accurately, including curtailing or increasing for unusual events.

Demand projection for future

Everybody would like to invest in an enterprise with development capacity. It must surely be a development within the company's domain, not to use surplus money of a bakery company to invest in a resort to meet the CEO's wife's fancy of that place. Financial managers ought to analyse every investment indicator based on the projection and must get approval on its feasibility.

Every development needs investment from internal accumulation saving, or loans from external shareholders.

Financial managers must fulfill their role to endorse and agree with this development plan at least six months in

advance and must prepare adequate investment capital before implementing a development project.

Another important principal is never use short term capital to invest for the long term.

Reporting and auditing

The first and foremost duty of a financial manager is to have accurate and on-time financial report available for shareholders (even with family company) and for

52 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

the tax department. A big company needs to cooperate with an independent auditing company to inspect on the data. An auditing report if performed seriously would win credibility from shareholders and they are willing to contribute money when the company needs it. This is important factor for the stock liquidity, even when the company has already been on the stock market or not.

Very few Vietnamese enterprises obtain high levels for the above mentioned 5 basic issues, even with companies that have already been on the stock market for many years. At this point, the role of the Chief Financial Officer

(CFO) is very ambiguous and the power on spending, investment decision or even financial report is in the hands of the CEO or his wife.

When foreign investment fund come to visit its customers, the person we would like to listen to the most is the CFO.

The CEO just repeats what we read on the brochure or website, nothing new. Details about figures and financial management method give us a more accurate and strategic view about the company. It is a pity that not many Vietnamese companies understand this.

Basic requirement for regulating business ethics

Another weak aspect is the carelessness and lack of consideration of Vietnamese businessmen in building a company culture on the long term basis with high level of ethical standard. The performance of “soft value” of enterprises is normally embedded in public relation (PR) activities or glamorous festivals, issuance of medals, promoting company’s officers as well as supporting government officers, etc. instead of paying attention

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 53

to customers' demand, production creativity or brand name sustainability.

Long term vision and focus

Enterprise managers must know the vision and limitation of their companies to have a long term and sustainable development. No business journey faces no challenges and obstacles. Therefore, the leaders must know the targets of their companies to sail them firmly through big treacherous waves.

The shortcuts or unsustainable tactics can have some initial effects but sooner or later the short-term games will have a bad influence in deviating businesses from their targets and getting themselves stuck in the situational mess.

Customers' satisfaction

A modern entrepreneur lives and dies for its customers. Its products must be improved frequently to meet the customers' changing demands. The after-sales service must be perfect to keep customers' loyalty. Creativity is what make customers happy and become a tool to

communicate products to the society.

In short, customers are the biggest assets of businesses.

Due to distorting ways business is conducted, i.e bidding for government officials' personal favor, Vietnamese businessmen often misplace their business priorities. Thus, it is also the reason why Vietnamese big businesses are not strong enough to compete on the world market.

54 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

Respecting the minority shareholders

Written or not, each company has its set of principles for all staffs to follow. A country has its institutions, human right declaration, laws, etc., businesses must have principles, strategies, and regulations, etc. so as not become chaotic when facing problems or changing management team.

One critical factor of the principles is to respect the rights of the silent minority.

Many Vietnamese managers do not understand that money from the Government (in state-owned

businesses), or public shareholders, or private funds, or even the capitals of the banks is other people's money (OPM). They are so casual with the money in and out that they may violate the law. They are irresponsible, just care about how to "land safely" when retiring or being dismissed. This is the biggest risk which discourages the foreign investors from the investing.

In addition, instead of an "on-time full disclosure" policy as regulated by the law, many managers hide, delay, revise or make up information to avoid reactions unfavourable to their positions and rights. Unfortunately, this seems to be the field where they are really creative.

Training and promoting the staff

It is difficult to perform duties and retain good staffs.

However,

regarding

sustainable

development,

businesses need to create a trust in their staffs in the

Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment v 55

business future and the accompanied benefits. Apart from salaries and promotions needs, staffs all want to be in the final success of the company.

The two weapons Vietnamese businesses often lack, compared to foreign companies, are continuing training and stock purchase options to make staff stay with the companies for a long time.

But above all, the rewards are to be fair in all actions and predictions, without any family or social discrimination and based all on the merit of skills and achievement.

Benefits for the society and responsibilities to the people

Finally, businesses must be accountable to the surrounding social community. If no valuable contribution is made, at least businesses have to respect the living environment of people and their families. Bad practices that cause air pollution, water pollution, dangerous waste, noise pollution and traffic problems, etc. are the violation of regulations and fundamental business ethics.

And needless to say, try to avoid cheating or look down on customers with misleading advertisements, counterfeit brands, deceitful promotions, unnecessary slandering PR activities.

In brief, above human law, there is the “God’s” law.

Properties, fame, even power are all temporary. We can only be happy and businesses can only ”succeed” when complying with the God’s law, regardless of any religion or belief.

56 v Chiến lược, khai triển chiến lược/Strategy, Strategy Deployment

While businesses often complain about the government rigidity and cumbersome bureaucracy or the customers’ penchant for cheap products, or the deterioration of the global economy, etc. we need to look back at ourselves to overcome the basic weaknesses to renovate to compete successfully ...

SÁNG KIẾN,

SÁNG TẠO

INNOVATIVES,

INNOVATION

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

LỐI RỄ TRÁI

TRÊN ĐƯỜNG MÒN TƯ DUY

NGUYỄN TÂN KỶ

Con người vốn bản chất là luôn bảo vệ những gì mình đã cho là đúng. Hãy tập đừng nói “không” khi nghe được các ý kiến “trái” với suy nghĩ của mình...

Hàng ngày nhà Quản lý thường xuyên phải xử lý các sự cố, vấn đề xảy ra trong hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Để giải quyết vấn đề trước tiên cần phải thu thập thông tin, phân tích, tìm nguyên nhân, đưa ra các giải pháp, rồi sau đó là lựa chọn, thực hiện và đánh giá. Trong các quá trình này, theo kinh nghiệm thực tiễn thì việc đưa ra được nhiều giải pháp theo nhiều hướng khác nhau là rất quan trọng. Khi đó nhà Quản lý có nhiều phương án để lựa chọn hơn. Thế nhưng thực tế khi đi tìm giải pháp chúng ta thường dễ

bị cuốn theo các lối mòn tư duy thông thường và khi đó sẽ mất đi cơ hội có được các giải pháp đột phá. Và ngay cả khi chúng ta sử dụng phương pháp họp nhóm, cùng thảo luận cũng hiếm khi có được một cách giải độc đáo,...

Đa phần khi đã có 1 giải pháp trong đầu thì rất khó

60 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

tìm thêm được 1 giải pháp khác độc lập với nó. Đó hoàn toàn là tâm lý bình thường của con người. Vậy phải làm thế nào đây? Trong trường hợp này lời khuyên của nhà phát minh thiên tài Edison, về nguyên nhân của thành công vẫn còn nguyên giá trị: “chỉ có 1% là do khả năng thiên phú, còn 99% là do rèn luyện”. Vậy, phải rèn luyện việc suy nghĩ sáng tạo như thế nào? Bạn hãy bắt đầu bằng những câu hỏi cho những việc đơn giản nhất trong sinh hoạt hàng ngày. Tại sao phải làm cách này? Còn có cách khác ngoài cách này không? Nếu làm cách khác thì sao...? Hãy tìm ra thật nhiều giải pháp thực sự khác nhau trước khi phân tích và lựa chọn.

Là nhà Quản lý chúng ta không chỉ suy nghĩ một mình, phải làm sao để mọi người, các cộng sự của mình cũng nghĩ, cùng lo thì mới thành công và đạt hiệu quả cao trong công việc. “Hai cái đầu hơn một cái đầu”, thế nhưng nếu cái đầu kia hay các cái đầu khác trong công ty đều nghĩ theo hướng của Sếp thì lúc đó chẳng khác gì một dàn hợp xướng suy nghĩ mà mình là giọng hát chính, còn lại là dàn đồng ca phụ hoạ. Ở đây bạn hãy hình dung mình sẽ phải là một nhạc trưởng chỉ huy dàn nhạc với nhiều loại nhạc cụ khác nhau. Bản thân tâm lý nhân viên đã không muốn nghĩ khác Sếp, phần tự ti sợ sai, phần sợ Sếp phật lòng vì dám nói khác ý. Kinh nghiệm cho thấy các lời giải tốt nhất thường xuất phát từ các ý tưởng của cấp dưới, từ những người trực tiếp thực hiện công việc, vì đơn giản chính họ là người nắm bắt công việc tốt nhất. Vâng, trong lúc này đây, khả năng suy nghĩ, tư duy sáng tạo theo các hướng độc lập mà chúng ta đã luyện tập sẽ phát huy tác dụng. Con người vốn bản chất là luôn bảo vệ những gì mình đã cho là đúng nên khi nghe nói những điều ngược lại đều sẽ

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 61

phản đối ngay từ trong tiềm thức. Kinh nghiệm cho thấy hãy tập đừng nói “không” ngay khi nghe được các ý kiến “trái” với suy nghĩ của mình. Hãy tập nghĩ rằng điều đó là có thể và nghĩ cách để thực hiện chúng. Ở đây hãy áp dụng lối suy nghĩ theo quan điểm đánh giá hệ thống ISO là “đi tìm sự phù hợp, chứ không phải cố tình tìm sự không phù hợp”. Nếu rèn luyện được cách suy nghĩ theo các hướng khác nhau, thậm chí hoàn toàn độc lập với nhau và cộng với khả năng cổ vũ, khuyến khích đội ngũ của mình nói ra các ý tưởng, các giải pháp thì khi đó nhất định sẽ có lúc chúng ta tìm được giải pháp mang tính đột phá, sáng tạo. Ngoài ra có một điểm rất quan trọng, đó là thường các ý tưởng khi nhân viên đưa ra mới chỉ là các ý tưởng “thô” chưa hoàn chỉnh, người lãnh đạo cần phải cùng mọi người phát triển thêm thì mới có thể trở thành giải pháp (nếu phù hợp). Nếu phản bác các ý tưởng này ngay từ đầu, làm sao có thể có cơ hội phát triển thành giải pháp được. Đừng tự làm mất

các cơ hội có được những giải pháp mang tính sáng tạo.

Khi đã có 1 ý tưởng hay 1 phương án mà đa phần hay theo logic thông thường đều cho là đúng, với tư cách là người dẫn dắt cuộc suy nghĩ tập thể, chúng ta hãy hướng mọi người gạt ngay giải pháp này ra khỏi đầu, thậm chí không bàn bạc đến nó nữa. Cố gắng tìm kiếm những khả năng có thể khác, càng nhiều càng tốt. Cũng đừng vội so sánh các phương án mới này với cái đã cho là đúng ban đầu. Cần khuyến khích mọi người tự do nói, đừng bỏ qua một ý tưởng nào, thậm chí nó có thể hơi “điên rồ”. Như vậy, sẽ có được nhiều giải pháp khác nhau và các thành viên trong cuộc họp đều thấy rằng mình đều có quyền trình bày và đều được

62 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

mọi người lắng nghe. Khi đó, họ sẽ mạnh dạn và tự tin hơn, không ngại đưa ra những ý tưởng thoát đầu có thể là “rất kỳ quái”. Hoàn toàn có thể, một lúc nào đó chính từ những ý tưởng khác biệt, không giống ai này

sẽ giúp chúng ta tạo được một bước ngoặt trong hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp mình. Thực tiễn thế giới đã ghi nhận rất nhiều điều như vậy. Sony là một ví dụ điển hình. Khi mà mọi người chỉ nghe nhạc ở nhà bằng những cái máy cátset to, công kênh thì ông Chủ tịch Sony đưa ra ý tưởng có thể mang nó theo bên mình và nghe ở mọi nơi. Từ ý tưởng này đã phát triển thành dòng Walkman cực kỳ thành công.

Ngoài ra, một ý tưởng khác người được sếp và mọi người chú ý lắng nghe, cùng phát triển trở thành giải pháp hoàn chỉnh, đưa vào áp dụng và mang lại hiệu quả cho công ty, đó chính là sự động viên mang lại niềm phấn khích rất lớn cho đội ngũ nhân viên. Khi đó mọi người sẽ cảm giác đóng góp thực sự và cụ thể cho sự phát triển và thành công của công ty; một cảm giác sung sướng và tự hào mà tiền bạc không phải lúc nào cũng tạo ra được. Niềm hạnh phúc có lẽ là lớn nhất đối với một nhà quản lý là xây dựng được một đội ngũ không chỉ làm thay được cho mình mà còn nghĩ thay được cho mình, thậm chí còn giỏi hơn mình, cừ khôi hơn mình.

Tất nhiên, mọi việc sẽ không có gì là dễ dàng cả vì bản chất tự nhiên của con người là luôn phản ứng lại với những ý tưởng khác với suy nghĩ mình đã coi là đúng. Cần phải luôn rèn luyện để không bị phản ứng ngay từ trong suy nghĩ. Vì nếu ngược lại chúng ta sẽ làm thui chột các ý tưởng từ trong trứng nước, chỉ còn một mình tự suy nghĩ và tự nói với các giải pháp mang tính lối mòn; còn đội ngũ cộng sự chỉ là những người

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 63

thực thi. Làm được điều này và giúp cho những người đồng sự xung quanh mình cùng làm được tức là khi đó chúng ta đang sở hữu 1 tư duy tập thể tuyệt vời. Và một điều nữa, sẽ không phải lần nào những giải pháp “ngược đời”, những suy nghĩ độc lập sẽ mang lại hiệu quả. Trong 10 trường hợp đúng được vài lần đã là rất thành công. Còn lại bạn sẽ cảm thấy mất thời gian vì phải nghe những chuyện “vớ vẩn”. Nhưng đừng nản chí, vì ngoài việc sẽ có lúc chúng ta tìm được những lời giải độc đáo, tuyệt vời đạt hiệu quả vượt trội so với

trước đây, cái được lớn nhất là sẽ có được một đội ngũ luôn sẵn sàng cùng làm việc. Đó chính là phần thưởng cho sự nỗ lực của chính chúng ta.

64 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 65

THE LEFT TURN ON

THE OLD THINKING TRAIL

NGUYEN TAN KY

By instinct, people always defend what seems right to them. Try not to say “no” to ideas contrary to ours...

Each day, managers have to deal with incidents and problems in the business operation. To solve problems, they have to collect information, analyze, find the root causes, suggest and then choose solutions, implement and evaluate them. From practical experience, it is critical, in these processes, to have various solutions of different approaches. Then, managers can have more choices. However, on looking for solutions, we are

easily swift along the routine old track of thinking and lose the chance to have breakthrough ideas. Even in group discussions, rarely do we come up with a unique answer...

In most of the cases, once there is already a solution in our mind, it will be very difficult to find another independent solution. This is completely normal human mentality. So what should be done? Then, the advice by

66 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Edison - the talented inventor - on the root of success is still fully applicable: “1% gifted, 99% trained”. Thus, how to train creative thinking? Let’s begin with questions for the simplest things in your daily life. Why should it be this way? Any other ways? What if it is done in another way...? Try to find out so many different solutions before analysis and selection.

As managers, we should not be the only think tank but try to get our co-workers think and care together, that will bring about success and high performance. “Two

heads are better than one”, but if the other or all the other heads in the company also think the same way as the boss does, it is no better than a thinking choir in which we are the lead singer while the rest are just part voices. In this situation, you have to put yourself in the shoes of a conductor for an orchestra of many different instruments. Employees themselves hardly want to think differently partly because of their fear of making mistakes and partly being afraid of displeasing the boss. Experience shows that the best solutions often come from the staffs who have hands-on experience and a good mastery of the specific jobs. Now, the creative and independent thinking capacity being well-trained will be put into full operation. Human nature is to defend what is already regarded correct, on hearing unconventional things, we will reject them subconsciously. Try not to say “No” on hearing ideas different from yours. Try to think those are quite possible and find ways to do them. Try to apply the thinking as per ISO evaluation system “look for the fitness, don’t look for the unfitness”. If managers

can train themselves to think from many perspectives, even in quite independent ways and to motivate people

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 67

to articulate their ideas and solutions, they can definitely reach creative and breakthrough solutions. Besides, an important thing to notice is that ideas proposed by the staff may be just “crude” and incomplete; managers need to work with their teams to tune them into good solution (if suitable). If these ideas are rejected right from the beginning, how to have a chance to develop them into workable solutions. Don’t deprive yourself of the opportunity to have creative solutions.

When there is an idea or solution considered correct by most people or common sense, as the thinking leader of the team, you should direct people to put it out of their mind. Try to get other possibilities, as many as possible. Don’t try to compare these new alternatives with the original correct one. Encourage people to talk freely, don’t overlook any ideas, even the “crazy” ones.

Therefore, there will be different solutions and all the team members will realize that they have the right to put forward their ideas and are listened to. Then, they will be more confident to propose what seem really “weird” at first. It is completely possible that due to these different ideas, we can go to a turning point in our business activities. The world has witnessed many of such things. Sony is a typical example. When people were listening to music with a huge cassette player at home, Sony’s President suggested that people could listen anywhere, anytime with a small player by their side. This gave birth to really successful Walkman.

Moreover, it is a huge encouragement to staff when their ideas are listened to by the boss and others, then developed into a perfect solution, applied to bring about

68 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

good results for the company. They will feel their real contribution to the company’s development and success; a feeling of happiness and pride that cannot be bought

by money. The ever biggest happiness for managers is to build up a team which can not only work for but also think for them, more intelligently and productively. Obviously, nothing is easy as human will naturally react against ideas different from their so-called right ones. We need to train ourselves so as not to reject in the mind. Otherwise, we will destroy the budding ideas and leave us thinking and talking by ourselves with old-routine solutions; the team are just the implementers. The fact that we can afford this and make other people do it together means we possess an excellent collective thinking. One more thing, the absurd and independent ideas will not always be successful. It is such a great success to have some right ones out of ten. For the rest, you will feel like wasting time to listen to nonsense. But don't be discouraged because besides at times having wonderful solutions for ever better results, you will reap the greatest benefits of a collaborative effort. That is the reward for your own effort.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

**GIẢI PHÁP CẢI THIẾN
NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG
TẠI VIỆT NAM
NGÔ ĐÌNH ĐỨC**

**Thuận lợi và khó khăn cho nhà đầu tư nước
ngoài trong năm 2015**

Đến 2015, chính phủ Việt Nam sắp hoàn tất các thỏa thuận đa phương như TPP, AEC..., và sẽ có nhiều cải cách về hành lang pháp lý và chính sách ưu đãi dành cho các nhà đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực công nghệ, dịch vụ, sản xuất... tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu hút các nhà đầu tư vào Việt Nam. Bên cạnh đó, sự ổn định về mặt kinh tế chính trị cùng với thị trường hấp dẫn hơn 90 triệu dân đa số ở độ tuổi vàng, sức tiêu dùng lớn là những ưu điểm trong việc phát triển kinh doanh tại Việt Nam. Tuy nhiên một vấn đề đáng quan ngại là hầu hết các lĩnh vực đầu tư nước ngoài thâm dụng lao động làm gia công hàng hóa nên chi phí lao động cạnh tranh và năng suất lao động cao là hai

yếu tố quan trọng để đảm bảo hiệu quả kinh doanh cho nhà đầu tư.

70 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Năng suất lao động – một trở ngại lớn

Một trong những vấn đề làm chùn bước các nhà đầu tư nước ngoài là năng suất lao động của Việt Nam đang thuộc nhóm thấp nhất Châu Á – Thái Bình Dương. Do bản chất việc kinh doanh lắp ráp gia công thâm dụng lao động và phụ thuộc vào sức người hơn là tri thức nên năng suất lao động thấp ảnh hưởng nghiêm trọng tới giá trị gia tăng cho rất nhiều doanh nghiệp đầu tư nước ngoài.

Chi phí luôn tăng hàng năm từ 10 -15% do hiệu chỉnh mức lương cho người lao động chưa kể các chi phí khác cũng tăng theo nhưng năng suất lao động hàng năm bình quân hiện chỉ luôn tăng dưới 10%. Như vậy về bản chất qua mỗi năm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp giảm xuống.

Đương nhiên, phép đo năng suất còn có nhiều

tham số khác ngoài kỹ năng, kiến thức, sức khỏe của người lao động như công nghệ, qui trình, đầu tư...và bị ảnh hưởng bởi chất lượng quản lý giáo dục đào tạo và qui hoạch nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô. Thực tế cho thấy năng suất lao động trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường cao hơn mặt bằng chung của các doanh nghiệp trong nước vì họ đã và đang chủ động xử lý nhiều trong số các yếu tố này.

Đâu là giải pháp hữu hiệu?

Trong khuôn khổ bài viết này, xin không bàn đến những giải pháp liên quan đến vĩ mô và qui trình công nghệ và đầu tư.

Như vậy, để giải quyết một phần lớn bài toán này đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục cải tiến và nâng cao

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 71

hiệu quả hoạt động bằng qui hoạch hợp lý và giảm thiểu dôi dư lao động, nâng cao kỹ năng nhân viên và đặc biệt là thay đổi hành vi và thói quen làm việc thiếu tính công nghiệp. Song song đó, các chính sách quản lý hiệu quả

công việc cá nhân và đãi ngộ cần phải được áp dụng nhằm giúp cho đội ngũ lao động hướng đến việc nỗ lực gia tăng năng suất để cải thiện thu nhập. Tóm lại, doanh nghiệp và người lao động cùng cam kết hướng tới hiệu quả cao hơn trong mỗi hợp tác cùng có lợi.

Tiếc là không ít nhà đầu tư quá chạy theo các mục tiêu kinh doanh và lợi nhuận mà đặt nhẹ việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho trung và dài hạn, không áp dụng chính sách lương thưởng dựa trên sự gia tăng năng suất lao động bền vững, nên khó xây dựng được một đội ngũ nhân sự có kỹ năng chuyên môn cao với tinh thần cải tiến liên tục.

Một số doanh nghiệp đa quốc gia hàng đầu trên thế giới đã trải nghiệm hoạt động nhiều năm ở Việt Nam luôn cam kết liên tục có ngân sách dành cho các chương trình cải tiến nâng cao quản trị cũng như năng suất lao động. Các giải pháp và các chương trình hành động luôn được đề cao và tính toán trên hiệu suất đầu tư (ROI) nên họ sẽ thu được lợi ích từ chính các khoản đầu tư này một cách thông minh và dài hạn.

Bên cạnh đó, việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của đối tác cung ứng dịch vụ đào tạo, tuyển dụng, thuê ngoài nhân lực... tại Việt Nam đã góp phần gia tăng năng suất của họ trong thị trường nội địa. Thuận lợi lớn nhất là những đơn vị này có kinh nghiệm và có sẵn các hệ thống công cụ được công nghệ hóa nên vấn đề định lượng và quản lý hết sức minh bạch. Làm như vậy, họ tận dụng sự hiểu biết về đặc thù và văn hóa kinh doanh

72 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

tại Việt Nam cũng như khả năng bản địa hóa giải pháp của đối tác trong việc qui hoạch và định mức lao động, đào tạo, động viên và quản lý nhân lực tại địa phương. Đương nhiên, lời giải trọn vẹn cho bài toán cải thiện năng suất lao động không chỉ từ phía quản trị vi mô của doanh nghiệp mà còn phải từ quản lý vĩ mô của nhà nước về giáo dục, đào tạo, qui hoạch nguồn nhân lực... Trong khi các biện pháp vĩ mô này mất rất nhiều năm để có được kết quả kể từ khi thực sự bắt đầu xử lý chúng, doanh nghiệp không thể chờ mà cần phải tự thân vận

động. Giải pháp theo triết lý đôi bên cùng có lợi với người lao động, tốt hơn nữa thì có sự trợ giúp của đối tác địa phương, thì đa phần kết quả thấy được ngay trong vài tháng.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 73

SOLUTIONS TO IMPROVE

LABOUR PRODUCTIVITY

IN VIETNAM

NGO DINH DUC

Advantages and disadvantages to foreign investors

in 2015

In 2015, Vietnamese Government is going to seal the bilateral agreements such as TPP, AEC... and has reformed legal passage and favorable policies for foreign investors in the fields of technology, services, production, etc., creating advantages to attract investors to Vietnam.

Moreover, the political and economic stability and an attractive market of over 90 million people in the golden

ages and of large consumption are the remarkable advantages to grow business in Vietnam. However, most of the foreign invested companies engage in labour intensive processing thus, competitive labor cost and high productivity are the key factors to ensure the business efficiency for investors.

74 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Labour productivity – a huge obstacle

One of the biggest issues making foreign investors hesitant is that Vietnamese labour productivity belongs to the lowest group in Asia – Pacific. Because their business of processing and assembling are labour intensive and dependant more on labour force than knowledge, low labour productivity affects badly to the added values of so many foreign investors.

The labor cost always increases by 10 – 15% annually due to the salary raise besides other inflating costs; however, current labour productivity per capita always has kept improving fewer than 10%. Therefore, the

corporate operational efficiency decreases year after year.

Certainly, the productivity measurement results from many factors rather than skills, knowledge, health of the laborers, such as technology, process, investment... and is influenced by the quality of education and training management and human resource planning at macro level. Reality shows that labour productivity in foreign invested enterprises is normally higher than the norm of local companies because they have been proactively tackled with many of these factors.

Which are effective solutions?

This writing opts to ignore the solutions for macro management, technological process and investment. Thus, to solve the big part of this problem requires businesses to continuously improve and increase their

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 75

performance by logical planning and reducing the redundant labour force, enhancing their staff's skills,

especially changing unprofessional working behavior and habits of laborers. In addition, policies of individual performance appraisal and benefits need applying to motivate workers striving to improve working productivity for better personal income. In a word, both employers and employees must commit to aim for higher results of mutual benefits.

It is a pity that many investors often aim for short-term profits at the cost of human resource training and mid- and long-term sustainable development and productivity growth.

Some world leading multinational companies of well-established operating experience in Vietnam commit to continuing programs of management and labour productivity improvement. Solutions and action plans are always linked to return on investment (ROI).

Furthermore, efficient and clever use of resources can be had by partnering with local providers of training, recruitment, human resource outsourcing services.

Their biggest advantage is available experience and

technological tools which make it easy to quantify and manage the results transparently. By doing so, they do make the best use of the partners' mastery of business particularity and culture in Vietnam as well as their capability of solution localization in labour planning and norm setting, training, motivating and managing local labour force.

76 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Certainly, the answer to the problem of labour productivity improvement comes not only from corporate micro management but also from macro management of education, training and human resource planning...

While these macro measures will take years to deliver from the moment of execution, businesses can not wait to find their own ways. The approach of bringing benefits to all concerned will mostly bring about good results in a short time.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 77

LÀM CHỦ

HUY NAM

1. Làm chủ là khái niệm từng được nhắc đến như cơm. Nhưng có lẽ không ít dịp ta cũng đã nghe ai đó nói...”chán” khi nhắc đến chuyện làm chủ. Chán cơm là điều đáng tiếc! Tuy nhiên, thật may đó chỉ là vấn đề kỹ thuật, là lỗi tiếp cận lối mòn, hô hào suông hoặc áp đặt đơn điệu. Cách truyền tụng giáo điều sẽ hạn chế sự cảm thụ về ý niệm làm chủ, còn ý tưởng chuyển tải đơn điệu có thể gây méo mó cho từng bối cảnh mà khái niệm này muốn truyền đạt. Làm chủ không còn lạ nhưng chưa quen, đã cũ nhưng còn mới, biết rồi nhưng chưa hiểu hết... Vậy làm chủ thế nào?

Làm chủ trước tiên nghĩa là không làm khách. Khái niệm này đề dẫn cho hướng tư duy là người nhà. Làm chủ với tư cách là người nhà thì dễ có cảm nhận cơ quan hay xí nghiệp là nhà. Người Nhật họ đã làm vậy! Tình cảm người nhà làm cho ta không ngại hòa nhập, yêu và gắn bó nơi làm việc hơn. Nhờ đó mà các khoảng cách cũng sẽ được thu hẹp. Làm chủ với phong thái

người nhà ta có một tinh thần làm chủ thoát thai và cộng sinh. Vì tôi là một thành viên đang sống, chia sẻ và được chia sẻ với nhà đó, tôi tự thấy mình có trách nhiệm với nơi tôi làm việc. Một khi ý thức vai trò làm chủ của tôi hình thành như vậy thì tôi sẽ thực hành vai trò đó một

78 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

cách tự nhiên. Không ồn ào cường điệu, nhưng lúc nào tinh thần làm chủ ấy cũng mới như cơm nóng.

Nếu được nuôi dưỡng tốt thì tinh thần này sẽ tự sanh sôi nảy nở, không cần o ép. Bằng không ngược lại sẽ là vòng lẩn quẩn. Ví dụ, vì lo ngại nhân viên không làm chủ mà ta cứ hăm đi nấu lại khẩu hiệu làm chủ một cách “vô hồn” sẽ là sáo rỗng. Hoặc, muốn có người nhà mà ta lại xử sự theo kiểu bề trên rồi phán xuống thế này thế nọ... sẽ dễ là cách đẩy họ về phía khách. Cũng sẽ khó hiện thực một tinh thần làm chủ tập thể nếu từng người làm chủ không thấy mình trong đó. Không là người nhà thì nhân viên sẽ kém thích thú, còn doanh nghiệp sẽ khó đến gần với cái nhất thể. Làm chủ rất gần

gửi chứ không trù tượng...

Làm chủ cơ quan xí nghiệp là một tình tự đẹp để cần được gieo hạt, mọc mầm. Đó không là chiếc áo, cũng chẳng phải điều răn... Tư thế làm chủ của nhân viên có được từ quá trình sinh học như vậy sẽ cho lòng tự trọng, niềm tự hào, giúp phát triển ý thức gìn giữ, xây dựng các giá trị chung cho tập thể đang dung nạp họ. Đó là một tinh thần làm chủ tập thể đích thực! Các giá trị đặc trưng của tổ chức nhờ đó mà tích tụ, giúp hình thành văn hóa tổ chức hay văn hóa doanh nghiệp.

2. Làm chủ chỉ có vậy thôi ư? Không, đó chỉ là một giá trị làm chủ, là khái niệm xã hội quan trọng nhưng dễ bị xao lãng vào bối cảnh giao thời. Ít xuất ý về cảm nhận làm chủ theo tiếp cận là người nhà trên đây giúp ta hiểu bản chất vấn đề tốt hơn, đồng thời để gìn giữ các giá trị khác.

Về phương diện sự nghiệp, khái niệm làm chủ gợi ra và khuyến khích một tư duy chuyên nghiệp. Làm chủ

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

là nắm vững và quán xuyến công việc hay nghề nghiệp.

Cụ thể, chẳng hạn khi người ta nhắc đến ý niệm làm chủ thiết bị hay công nghệ là muốn có các chuyên gia cho một đơn vị hay một ngành kinh tế. Thuật ngữ tiếng Anh gọi khái niệm này là “mastering”. Tinh thần làm chủ ở đây là động lực vươn tới hoàn thiện, giúp từng cá nhân tiến bộ, tổ chức hiển đạt, xã hội phát triển.

Khái niệm làm chủ này đòi hỏi mỗi người trong tổ chức phải luôn rèn luyện, tự trau dồi, tìm tòi, nghiên cứu... để đáp ứng yêu cầu công việc hay vị trí hành sự, nhất là để không lạc hậu hay bị đào thải. Xem vậy, việc làm chủ về tay nghề hay kiến thức này sẽ bổ sung thiết thực cho tinh thần làm chủ theo khái niệm là người nhà. Nhưng khái niệm làm chủ này không chỉ dừng lại ở việc nắm vững hay quán xuyến, mà xa hơn còn hàm ý làm tròn, là sự sắm vai tốt hay chu toàn. Khi đạt được khả năng làm chủ như vậy ta đồng thời có thể kiểm soát được hành vi. Các cá nhân sẽ hành động tự tin hơn, uy tín tổ chức nhờ đó được nâng cao.

Dù cho luôn được khuyến khích, khái niệm làm

chủ này cũng thường có từ ý thức chứ không phải do sự ép ngoại lai. Đã là ý thức thì cũng cần phải gieo và dưỡng. Nhưng không đơn giản như khái niệm làm chủ trước, ở đây cần được tạo điều kiện thực tế hơn và có thể phải chăm sóc nhiều. Sự tương tác trong nỗ lực vươn lên, và quá trình làm chủ công việc hay nghề nghiệp trong một tổ chức, có thể sẽ tạo ra sự cạnh tranh hay sàng lọc. Nhưng điều này không có gì xấu và đáng lo ngại cả, vì nó giúp các đơn vị, một cộng đồng hay xã hội mạnh hơn, lành mạnh hơn.

3. Bước qua phạm trù kinh tế, khái niệm làm chủ sẽ chính là chủ sở hữu. Đây là khái niệm cơ bản nhất,

80 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

lại rất thực tế do có tính cơ mạo. Tuy vậy, giá trị làm chủ này đã từng có quá trình nhìn nhận chẳng đơn giản, không suôn sẻ... Nhưng nhờ có sự trăn trở của xã hội, cuối cùng thì con đường làm chủ này cũng đã được mở ra. Ngày nay quyền sở hữu đã được xác định, xác lập rõ qua các khung luật (giao dịch dân sự, kinh tế thương

mai, doanh nghiệp), điển hình như Luật Doanh Nghiệp. Việc nhìn nhận chủ sở hữu đã được minh định. Ví dụ, chủ sở hữu doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là Nhà nước, chủ sở hữu công ty cổ phần là các cổ đông, v.v... Khả năng định đoạt này tưởng chẳng còn cần giải thích, vì hầu như ai đi làm thì ắt cũng hiểu, nhưng không chắc ai cũng có thể thấu hiểu. Là bởi, do nền kinh tế tập trung bao cấp kéo dài, khái niệm làm chủ này đã bị lẫn qua lộn lại quá lâu giữa nghĩa vụ xã hội và động cơ kinh tế. Từ cách hiểu đơn giản (không tách bạch), khái niệm làm chủ là người nhà (làm chủ tập thể) có vẻ như đã bị trộn chung với khái niệm chủ sở hữu về tài sản. Tình trạng này có thể đưa đẩy đến các hành động hay nhìn nhận tiêu cực: Một mặt, có sự cố ý lạm dụng tài sản nhà nước (sở hữu); mặt khác, thờ ơ hay o ép ‘tinh thần làm chủ’ qua cung cách cường điệu chứ không theo đạo lý người nhà.

Nhìn chung, nhờ bối cảnh vận động tích cực và được phân định, ngày nay cả ba khái niệm làm chủ trên đã có thể tồn tại đồng thời trong một doanh nghiệp. Các

chủ sở hữu luôn tạo điều kiện để có một doanh nghiệp
dung nạp tất cả nhân viên là người nhà. Đội ngũ người
nhà này tự nỗ lực và được tạo điều kiện vươn lên làm
chủ tay nghề và kiến thức để cùng phát triển. Đối với
các công ty cổ phần, đặc biệt là tại các DNNN được cổ
phần hóa, người lao động còn có thể vừa là cổ đông,
được ưu đãi mua hay tặng cổ phần... Sự đàn quyền

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 81

này cho phép ta nghĩ đến một bối cảnh công ty tốt đẹp
và vững mạnh. Tuy nhiên, đây lại là một bối cảnh giao
thời khác nữa cần được nhận dạng rõ và hiểu đúng để
có hành xử đúng. Là vì, thực tế không ít người nay vẫn
chưa hiểu hay không phân biệt được việc họ thực hiện
các vai trò làm chủ của mình thế nào.

Làm chủ cách nào thì vẫn rất cần và gần gũi như
cơm. Câu chuyện còn đó sự nóng hổi...

OWNERSHIP

The author introduced three kinds of “ownership” from
an employees perspective.

The first kind is the employees step by step realize that they have to take “ownership” of their jobs in order to accomplish the most and realize their full potential, and hence get the most out of their jobs. Business owners

need to help build this culture together with their employees.

Flowing from the first, the second meaning of ownership is that employees do their best to master the technology, starting with their job and then their career and finally prepared to take care of activities related to their organization. The employee becomes truly “involved” not only in their job but also the environment where they work.

The last kind is the economic and legal ownership of the organization, by laws turning employees into stockholders, part owners of the company.

But the very first thing necessary to make all this happen is for the majority owner, the one with management power, to commit him/herself to this concept and make sure everyone buy into it.

82 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 83

HIỂU ĐÚNG VỀ SỰ SÁNG TẠO

CỦA NHÂN VIÊN

TED NUYEN

Hầu hết chúng ta đều hiểu rằng sáng tạo là tiền đề để phát triển kinh doanh nhưng làm thế nào để khuyến khích sự sáng tạo trong nhân viên? Đây là câu hỏi không đơn giản với nhiều nhà quản lý. Buổi trò chuyện ngắn với ông Ted Nuyen, Tổng giám đốc Công ty OPAL Vietnam, người có hơn 17 năm kinh nghiệm làm việc cho IBM trên các lĩnh vực quản lý bán hàng, tiếp thị, phát triển kinh doanh và phát triển sản phẩm tại thị trường Mỹ và quốc tế, sẽ mang đến cho chúng ta những kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

Ông đánh giá thế nào về sự sáng tạo của nhân viên trong kinh doanh?

Theo tôi, chữ “sáng tạo” dùng trong nghệ thuật phù hợp hơn. Còn trong kinh doanh, sự sáng tạo thường để chỉ những ý kiến mới, giải pháp mới, cách làm mới, quy trình mới... và những cái mới đó hy vọng cuối cùng sẽ mang lại kết quả tốt về doanh thu, lợi nhuận. Thật ra,

muốn phát triển kinh doanh thì cần có hai yếu tố: (1)
sự cải tiến (improvement): làm việc tốc độ nhanh hơn,

84 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

giá thành rẻ hơn và hiệu quả tốt hơn và (2) sự đổi mới
(innovation): làm một điều gì đó mới hoặc khác (với cái
mình thường làm).

*Đâu là yếu tố quyết định yếu tố sáng tạo trong kinh
doanh, phải chăng là do một hoặc vài nhân viên có năng
khiếu đặc biệt?*

Nhiều nhà quản lý thường nghĩ các “ngôi sao” là
người sẽ quyết định tính sáng tạo của nhóm, tổ chức.
Nhưng thực tế một nhân viên rất giỏi nhưng có cá tính
khác biệt với những người trong nhóm có thể gây rắc
rối cho việc quản lý. Chính vì vậy, người tuyển dụng nên
chọn những người có kỹ năng đồng thời có sự hòa hợp
về văn hóa tổ chức, doanh nghiệp.

Chúng ta cần hiểu rằng sáng tạo trong kinh doanh
không mơ hồ như trong nghệ thuật. Đó là những giải
pháp mà một nhóm người tìm ra sau quá trình làm việc

ăn ý với nhau, nhằm tăng doanh thu, tăng lợi nhuận qua làm việc nhanh hơn, tốt hơn, rẻ hơn, mới hơn, khác hơn. Đặc biệt, muốn có cải tiến, chúng ta phải nhìn vào tổng thể các vấn đề của tổ chức để cho ra ý tưởng mới hoặc tìm kiếm các ý tưởng ở doanh nghiệp khác (được cho là phù hợp) để ứng dụng vào doanh nghiệp mình. Như vậy, yếu tố quan trọng của sự sáng tạo trong nhân viên chính là nhà quản lý. Anh ta là người tập hợp nhóm nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc tận tụy, hết lòng mới có được sự sáng tạo trong kinh doanh.

Theo anh thì một người cấp trên không có khả năng sáng tạo có thể tạo động lực cho nhân viên sáng tạo không?

Có thể. Vì sáng tạo là quá trình mọi người cùng làm việc ăn ý và đưa ra những cách thức làm việc, phương

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 85

án kinh doanh, giống như một đội bóng đá vậy. Vì sao sự xuất hiện của một huấn luyện viên mới đã tạo nên một đội bóng chơi hay hơn, lên hạng nhanh hơn? Đó

là vì người huấn luyện viên biết cách làm cho cả đội tự nguyện luyện tập chăm chỉ và chơi hết mình để giành thắng lợi. Một doanh nghiệp hay tổ chức cũng vậy, chỉ khi nhân viên làm việc tận tụy, hết lòng mới có được sự sáng tạo, hay nói đúng hơn là có được “improvement” và “innovation”.

Người quản lý sẽ khơi dậy sự sáng tạo ở nhân viên bằng cách nào, từ kinh nghiệm của anh?

Nhiều doanh nghiệp nhấn mạnh tiền và văn hóa doanh nghiệp cạnh tranh trong việc giữ chân nhân tài. Nhưng thật sự, quan trọng nhất vẫn là một người cấp trên biết lắng nghe và đối xử công bằng với tất cả nhân viên. Chỉ khi được ứng xử bằng tình yêu thương và cảm thông từ lãnh đạo thì nhân viên mới cống hiến, tận tụy và làm việc hiệu quả hơn.

Mà sự hết lòng của nhân viên phải được xây dựng trong quá trình lâu dài bởi cách ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới chứ không phải ngày một, ngày hai. Chính vì vậy, tôi cho đó là một quá trình học hỏi và rèn luyện lâu dài của người quản lý. Còn nhớ, giai đoạn

mới được lên vị trí Giám đốc bán hàng của IBM, tôi tập trung nhiều vào quản lý kinh doanh, ít chú tâm đến quản lý con người. Vì vậy, tôi đã gần như thất bại trong năm đầu vì nhóm kinh doanh đạt doanh thu nhưng nhân viên không có sự tiến bộ. Sau bài học đó, tôi đã dần học được cách lắng nghe, ứng xử đúng mực và tạo niềm tin từ nhân viên và chú ý nhiều hơn vào yếu tố nguồn nhân lực.

86 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Người cấp trên có nên khuyến khích các ý tưởng

“mạo hiểm”?

Dĩ nhiên, cấp trên nên khuyến khích tất cả ý tưởng từ nhân viên, mạo hiểm hay không là từ cách nhìn của mỗi người. Tuy nhiên, muốn biết được một ý tưởng có mạo hiểm hay không thì thay vì mất nhiều thời gian để bàn cãi thì hãy bắt tay vào làm. Một trong những cách để triển khai ý tưởng sáng tạo là hãy làm những thí nghiệm nhỏ, rõ và nhanh để đánh giá ý tưởng mới, cách làm mới. Đó cũng là cách khuyến khích sự sáng tạo tốt

nhất.

Cảm ơn anh về những kinh nghiệm hữu ích trên.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 87

PROPER UNDERSTANDING

OF EMPLOYEES' CREATIVITY

TED NUYEN

Most of us do know that creativity is the foundation for business development, but how to inspire creativity among employees is still somehow a mystery. This remains as a not-easy-to-answer question to many managers. A short talk with Ted Nuyen, General Director of OPAL Vietnam, who possesses over 17 years of working experience in Sales, Marketing Management, Business Development and Product Management at American and international markets, may reveal practical lessons for this matter.

What do you think about company staff's creativity in business?

To me, “creativity” is better for art. In business, creativity

is actually referred to new concept, new solution, new way of working, or new process... and those new things are expected to bring good results in terms of revenue and profit. In fact, there are two ‘must’ to develop a business: (1) improvement: faster working rate, cheaper price and better performance (2) innovation: doing something new or different (from things we usually do).

88 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

What are factors that define business creativity? Are they from one or several specially talented employees?

Many managers think that “star employees” are decisive elements of a team or an organization. Still, a really efficient employee with different personalities to other team members may cause troubles to management. It is for this reason that recruiter should choose candidates who are not only skilled but also bear harmony with organization and business culture.

It should be known that business creativity is not as abstract as artistic creativity. It is a set of solutions

set out by a group of people after working out how to conduct teamwork effectively in order to generate more sales and revenue by means of faster, better, cheaper, newer and more distinct methods of working. Especially, innovation requires one to look at everything in the big picture of an organization's issues or looking for ideas from other corporates (which deemed to be appropriate) to apply in his or her company. Thus, an important element of employee's creativity is the manager. He is the one who gather the employees, create a completely dedicated and loyal working environment, in order to initiate business creativity.

In your opinion, is an uncreative superordinate able to inspire creativity among his subordinate?

Yes, he could. Because, creativity is about working out the best way to work together and come up with method of working or running business, just like a soccer team.

Why does the emergence of a new coach make a soccer

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

team play their games better, climbing more ranks? It is because the coach knows how to make the whole team dedicate themselves to hard work and training and give their best to achieve ultimate victory. So does a company or an organization; creativity could only be produced once employees work with all their hearts and minds, achieving “improvement” and “innovation”, in other words.

From your experience, how could a manager inspire creativity among his employees?

Many companies emphasize money and competitive business culture in retaining their employees.

Nevertheless, the most important thing that matters is a superior who is willing to listen and treat all his subordinates fairly. Only when being managed with such caring and compassion from their managers that the staffs decide to contribute and dedicate more of their efforts to produce more efficiency.

The loyalty of an organization’s members must be built through a long time by behaviors of superordinate

towards subordinate, not just in one day or two. For that reason, I believe that is a long process of learning and practicing from the manager's side. When I had just been promoted to Sales Manager at IBM, my focus was business management, not human management. Consequently, I almost failed in the first year as our sales team achieved sales target but no development. After that lesson, I have learned how to listen, behave properly, build trust from my employees and pay more attention on human resource element.

90 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Should superordinate encourage “risky” ideas?

Of course, superordinate should encourage all kinds of ideas from their employees, as risk is just a matter of personal perception. However, instead of spending a lot of time to find out whether it is risky, turn it into reality.

One of many ways to implement creative ideas is to conduct small, cheap and quick experiment to assess new concept and new methods. It is also the best way

to encourage creativity.

Thank you for your useful tips.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 91

KHUYẾN KHÍCH SỰ SÁNG TẠO BẰNG

CÁCH ĐỘNG VIÊN VÀ THÚC ÉP

LÊ NGUYỄN MINH QUANG

Hầu hết các doanh nghiệp đều nêu cao yếu tố sáng tạo trong quá trình làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, làm sao nhân viên có động lực phát huy hết sức sáng tạo của mình trong công việc, đó hẳn là bài toán không dễ dàng với nhà quản lý. Từ những chia sẻ thú vị sau đây của anh Lê Nguyễn Minh Quang, Tổng giám đốc Công ty Bachy Soletanche Việt Nam, chúng ta sẽ có thêm những kinh nghiệm quý về cách phát huy sự sáng tạo trong nhân viên, nhất là trong ngành xây dựng.

Theo đánh giá của anh thì sự sáng tạo trong kinh doanh cần thiết như thế nào?

Sáng tạo là yêu cầu tất yếu của sự phát triển nói chung, không riêng gì trong kinh doanh. Có thể hiểu

rằng sáng tạo là cho ra đời những phương pháp mới để công việc hiệu quả hơn, tiết kiệm công sức, chi phí, thời gian... Trong ngành xây dựng thì sáng tạo là tìm ra các giải pháp mới để tiết kiệm nguyên vật liệu, thời gian thi công mà vẫn đáp ứng yêu cầu chất lượng công trình.

Nhân viên ở mọi cấp bậc đều cần tìm ra cho mình một

92 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

phương pháp mới mỗi ngày để công việc hiệu quả hơn, đó chính là yêu cầu sáng tạo trong công việc của mỗi nhân viên. Nhiệm vụ của nhà quản lý là tạo ra một môi trường kích thích tư duy sáng tạo của cấp dưới, không để suy nghĩ lối mòn, lạc hậu ăn sâu vào suy nghĩ của nhân viên.

Là một nhà quản lý lâu năm, anh đã kích thích tính sáng tạo cho nhân viên trong công ty như thế nào?

Mọi người trong công ty cùng xây dựng một thói quen đặt câu hỏi: “Có cách nào để có thể làm công việc này tốt hơn không?” và dần trở thành một nét văn hóa của doanh nghiệp. Cấp trên thường không đưa ra các ý

tưởng mà chỉ gợi ý cho nhân viên suy nghĩ về cách giải quyết vấn đề. Chẳng hạn, khi một nhân viên đề nghị: “Với vấn đề này, sắp cho em xin cách giải quyết” thì thường không nhận được câu trả lời. Cách làm đúng là nhân viên đó sẽ đưa ra một số hướng giải quyết khả thi để cấp trên lựa chọn. Vì người quản lý chỉ hỗ trợ nhân viên giải quyết tốt hơn vấn đề của anh ta chứ không giải quyết thay.

Bản năng của con người thường hướng đến cuộc sống thoải mái, dễ chịu chứ không ai muốn đối mặt với khó khăn cả. Chỉ khi tồn tại trong một môi trường khắc nghiệt nên buộc con người mình vận động sáng tạo để tồn tại. Vì vậy, khuyến khích nhân viên sáng tạo nghĩa là đặt nhân viên trước vấn đề thử thách để họ cố gắng tìm cách cải thiện cách làm việc, từ đó mới có sự sáng tạo trong lao động. Và phải có sự sáng tạo, làm mới mình thì doanh nghiệp mới có sự khác biệt.

Theo anh, khả năng sáng tạo ở nhân viên phải chăng là do yếu tố bẩm sinh hay cần có sự tác động của người quản lý?

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 93

Tùy từng nhân viên, có những người có khả năng sáng tạo hơn những nhân viên bình thường khác. Như đã nói ở trên, môi trường sẽ có tác động đến khả năng sáng tạo của con người. Người quản lý cần chú ý động viên, kêu gọi hằng ngày, thậm chí còn thúc ép nếu cần để tạo cho nhân viên thói quen không bằng lòng với những thành quả mình đã đạt được. Khi đã đạt được một bước tiến trong công việc thì tập thể cần cố gắng đứng vững và tìm một “bậc thang” khác bước tiếp.

Xin anh chia sẻ thêm về cách “thúc ép” nào mà anh đã ứng dụng thành công ở công ty của mình?

Một trong những cách thúc ép tôi đặt ra cho nhân viên là việc thực hiện bảng kế hoạch làm việc theo năm, tháng, tuần. Tôi nhận thấy rằng phần lớn những nhân viên chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế thường thiếu khả năng dự đoán các tình huống rủi ro trong tương lai. Chính vì vậy, anh em nhân viên thường mất nhiều thời gian để giải quyết tình huống phát sinh và kết quả

không như ý muốn. Hơn nữa, nếu chỉ làm kế hoạch dài hạn, không có kế hoạch ngắn hạn thì rất dễ dẫn đến tình trạng dồn ứ công việc, ảnh hưởng đến công việc của cả nhóm hoặc cả công ty.

Quy định nhân viên phải đưa ra kế hoạch làm việc theo năm, quý, tháng, tuần để công việc thuận lợi hơn, cũng là cách để mọi người tư duy, sáng tạo về các vấn đề nảy sinh trong tương lai. Mặc dù một số anh em vẫn cảm thấy khó khăn trong việc lập kế hoạch công việc như tôi đã đề ra, một số người khác lại cho rằng công việc này tốn mún và mất thời gian không cần thiết...

Vậy anh phải làm thế nào để thay đổi suy nghĩ của họ?

94 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

Người quản lý phải luôn gương mẫu để nhân viên thấy cách làm trên là hiệu quả. Đơn giản nhất là việc sắp xếp tài liệu, đồ dùng cá nhân ngay tại bàn làm việc. Sự gọn gàng, ngăn nắp cũng là tiền đề cho cách làm việc khoa học và từ đó có điều kiện để sáng tạo. Ngoài

ra, người lãnh đạo cũng phải dùng cách đánh giá bằng thang điểm hằng tháng để khuyến khích anh em làm bảng kế hoạch tốt hơn.

Một số doanh nghiệp cho rằng cách dùng tiền thưởng trong khuyến khích sáng tạo cũng khá hiệu quả, theo anh thì sao?

Tiền thưởng cũng mang tính tích cực trong việc tạo động lực sáng tạo ở nhân viên. Như tại Công ty Bachy Soletanche, chúng tôi dùng tiền thưởng để khuyến khích nhân viên tìm kiếm các rủi ro trên công trường và đề ra biện pháp để phòng hữu hiệu. Tuy nhiên, làm thế nào để nhân viên hiểu rằng việc tìm kiếm các rủi ro công trường nhằm mục đích để tăng tính an toàn trong lao động hơn là chỉ để nhận tiền thưởng, đó là một bài toán mà người quản lý cần suy nghĩ thấu đáo.

Cảm ơn anh về những chia sẻ trên.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 95

FOSTERING CREATIVITY BY

INSPIRING AND EVEN PUSHING

LE NGUYEN MINH QUANG

Most businesses appreciate creativity in their employees' working process. However, how to motivate them to fully unlock the potential of their creativities in their jobs is not an easy-to-answer question for managers. From the following interesting shares of thought from Mr. Le Nguyen Minh Quang, General Director of Bachy Soletanche Vietnam, we will be able to acquire more experience about how to inspire employees' creativeness, especially in construction sector.

In your opinion, why does business creativity matter?

Creativity is the inevitable requirement in development in general, not just business. Creativity could be interpreted as coming up with new methods to do the job more effectively, saving more time, cost and effort... Within construction sector, creativity is to figure out new ways to save more materials and construction time without compromising the construction's quality. Workers at every rank should find out for themselves new method every day for their work to be more productive, as this

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

is the creativeness requirement for every worker's jobs.

The mission for manager is to create an environment that could stimulate creative thinking for their subordinate, preventing imitation and framed thinking take root in workers' minds.

As an experienced manager, how did you promote your company staff's creativity?

Everyone in the company develops the habit of asking question: "Are there any other way to do this job better?" and this gradually becomes a part of our business culture. Superiors usually give suggestions, not ideas so that employees could think about how to solve the problem themselves. For example, an employee who suggests that: 'Please give me the solution for this problem' should receive no answer in return. The proper way to do for the employee is to propose a list of solutions for the manager to select. Because the role of managers is to help the workers to do their jobs better,

not doing for them.

Human nature tends to be drawn towards an easy and comfortable life, thus no one wants to be on the front line fixing problems. That being forced to survive in a tough environment is the only time that a human forces himself to act creatively in order to stay alive. Therefore, promoting creative among employees is putting them on the front line tackling challenges as they try to improve their way of fulfilling their task, which leads to working innovation. And innovation and improvement are the driving forces that differentiate businesses.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 97

In your opinion, is employee creativity an innate talent or can be forced on by managers?

It depends on each worker. There are ones who are more creative than others. As mentioned above, environment shall impact humans' creative capability. A manager should pay attention to the task of delivering daily motivation and assignment, even pushing, if

necessary, to build the habit of being unsatisfied by current achievement among employees. Once a higher level of accomplishment is recognized, the whole team must try to stand their ground and find another “level” to keep trying.

Please tell more the “pushing” method that you applied successfully at your corporate?

One of the pushes I established for my employees is to make yearly, monthly and weekly working plans.

I recognize that the majority of workers with limited practical experience usually are not capable of predicting future risks. As a consequent, they must spend a lot of time to solve arisen issues and get unanticipated results. Moreover, long-term plans without short-term plans are the easiest ways that lead to tasks being delayed, causing impact to the work of the whole group or company.

Setting out the rule that all employees must plan their jobs yearly, quarterly, monthly and weekly to make it more productive, is also the way to make them think,

in a creative way, about future issues. While some of them still find it hard to plan theirs as the rule, other

98 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

considers this task unimportant and unnecessarily time-consuming...

So what have you done to change their minds?

The managers must lead by example all the time so that their employees could recognize the task to be effective.

The easiest example is keeping your desk neat and tidy.

The cleanliness and neatness is also a foundation for systematic way of working and creating opportunities for creativity to flourish. In addition, the leaders must use scale-based monthly evaluation to encourage others working with their plans better.

Many companies suggest that giving monetary bonus in promoting creativity is quite effective, what do you think about this?

Monetary bonus is effective in promoting employee's creativeness. At Bachy Soletanche Company, we

use these bonuses to encourage our employees to inspect risks at construction sites and suggest effective preventive measures. Nonetheless, how to make workers understand that identifying construction site risks is for working safety rather than a means to get bonus, is also a matter that manager should consider thoroughly.

Thank you for sharing.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 99

HÃY KẾT NỐI VỚI THẾ HỆ Y

LÊ NGỌC TRÂM

Đến năm 2025, các thành viên của thế hệ Y hay còn gọi là 8X-9X (những người sinh ra trong khoảng giữa thập niên tám mươi và giữa thập niên chín mươi) sẽ chiếm 70% lực lượng lao động toàn cầu.

Với dòng chảy tham gia vào lực lượng lao động như một cơn lũ của họ, các tổ chức cần sự hiểu biết cặn kẽ hơn để thu hút và giữ chân những nhân tài mới nổi này. Một nhóm gồm 70 nhà lãnh đạo từ khắp nơi trên

thế giới gần đây đã tuyên bố rằng các nhà lãnh đạo cần phải “suy nghĩ trẻ trung hơn” và đưa ra những cách thức mới để giải quyết những thách thức kinh doanh mà họ phải đối mặt ngày nay.

So với các thế hệ khác, thế hệ Y được kết nối với nhau cực kỳ tốt, đặc biệt là trong việc sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội. Họ được sinh ra trong một thế giới công nghệ phát triển và là một khía cạnh thiết yếu cho cuộc sống. Họ thích giao tiếp nhanh chóng và hiệu quả thông qua email, phương tiện truyền thông xã hội và các văn bản thay vì sử dụng phương tiện truyền thống.

Khi doanh nghiệp đã hiểu rõ môi trường tuyển dụng

100 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

đối với Thế hệ Y, họ cần phải tạo ra một chiến lược tuyển dụng được thiết kế đặc biệt. Dưới đây là một vài lời khuyên để thu hút và tuyển dụng thế hệ Y tài năng:

Lựa chọn đúng kênh liên lạc

Nhiều nhà quản lý cảm thấy rất khó tìm ra được

những cách tốt nhất để tuyển dụng, quản lý và duy trì thế hệ Y bởi vì không hiểu cái gì sẽ làm cho họ chú ý. Những người am hiểu công nghệ thường lớn lên với sự kích thích tương tác ở mức độ cao: trò chơi video, Internet và mạng xã hội - những thứ mà các thế hệ lớn tuổi hơn không xem trọng. Kết quả là, thông tin tuyển dụng ngày nay không đủ sức thu hút đối với các đối tượng mục tiêu này. Cần có một chiến lược mới cho việc tuyển dụng dựa trên kinh nghiệm, sự đáp ứng và tập trung vào kênh thông tin tuyển dụng phù hợp.

Tuyển dụng dựa trên mối quan hệ

Tuyển dụng dựa trên mối quan hệ là phần đầu nuôi dưỡng một mối quan hệ lâu dài, mang tính cá nhân với các ứng cử viên tiềm năng. Mục tiêu là phát triển một mối quan hệ trong thời gian dài với các ứng viên “thụ động” - những sinh viên đang học hoặc ứng viên trẻ đầy tiềm năng nhưng chưa muốn đổi việc.

Để làm điều này, các tổ chức có thể sử dụng các công cụ như những trang web thông minh để tìm hiểu thêm về khách truy cập vào trang web. Có thể sử dụng

nó để kết nối trên các kênh xã hội và kịp thời cung cấp cho đối tượng này những thông tin có liên quan về lĩnh vực mà họ quan tâm như nghề nghiệp và việc làm trong công ty. Theo thời gian, mối quan hệ này được tạo dựng dựa trên sự tin tưởng và những ứng viên trẻ đầy triển

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 101

vọng sẽ quay trở lại nộp hồ sơ cho doanh nghiệp khi họ có ý định tìm kiếm công việc.

Xây dựng thương hiệu tuyển dụng của bạn

Nâng cao nhận thức về thương hiệu như là một “nhà tuyển dụng mơ ước” sẽ hỗ trợ việc tuyển dụng dựa trên mối quan hệ bằng cách giúp một ứng cử viên “thụ động” nhận ra, tin tưởng và quay trở lại công ty khi họ đang tìm kiếm một công việc. Để làm điều này, có một số chiến thuật mà chúng ta có thể sử dụng:

1. Gia tăng việc tham gia trực tuyến: Tạo ra một website nhỏ chuyên về tuyển dụng dành riêng cho việc cung cấp nội dung phù hợp để thu hút thế hệ Y.
2. Sử dụng các kênh mạng xã hội phổ biến để xây

dựng thương hiệu: việc đầu tư vào sáng tạo nội dung đăng tải trên Facebook và YouTube sẽ tạo nên ấn tượng về một môi trường trẻ, năng động.

3. Tạo phong cách giản đơn, thuận tiện: Một trang web chất lượng cao, quá trình ứng tuyển đơn giản và nhanh chóng trong việc liên lạc với nhà tuyển dụng chính là chìa khóa. Cũng giống như MTV và các trò chơi video đã có một tác động rất lớn vào thế hệ Y, sự kết hợp giữa chức năng và sự thú vị sẽ thu hút họ.

4. Tận dụng tối đa những cơ hội tiếp xúc bên ngoài: hội chợ việc làm, đăng thông tin, quảng cáo, hội nghị, tài trợ các chương trình thể thao hoặc các sự kiện trong khuôn viên trường có thể đóng một vai trò lớn. Doanh nghiệp có thể làm cho các sự kiện trở nên thú vị bằng cách mời gọi sinh viên

102 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

mới tốt nghiệp tham gia vào các cơ hội thực tập

và một ngày tuyển dụng dành riêng cho sinh viên.

5. Hãy hiểu thể hệ Y: Các doanh nghiệp không nên bị ảnh hưởng bởi những định kiến thông thường về thế hệ này. Sự hiểu biết đầy đủ hơn về động cơ và thái độ của họ sẽ là một bước tiến dài tới kết quả tuyển dụng hiệu quả hơn.

6. Hiểu biết về các công nghệ đang hiện có: Nhiều công nghệ có thể đáp ứng nhu cầu tuyển dụng; chẳng hạn như LinkedIn - một nền tảng giúp thu hút tài năng toàn cầu hiệu quả - giúp cho việc tuyển dụng ít tốn kém, dễ dàng và bảo mật được thông tin.

Trong bối cảnh thay đổi của việc tuyển dụng các ứng viên trẻ, nếu cố gắng để hiểu thế hệ Y và điều chỉnh cách thức tiếp cận cho phù hợp, doanh nghiệp sẽ càng thu hút được nhiều tài năng. Hơn nữa, doanh nghiệp sẽ nhay bén hơn với việc đáp ứng những thách thức trong tương lai của lực lượng lao động hiện nay.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

CONNECTING WITH GENERATION Y

LE NGOC TRAM

By 2025, members of Generation Y (born between the mid-eighties and mid-nineties) will account for 70% of the global workforce.

With their participation into workforce as a flood stream, organizations need a better understanding of how to attract and retain these emerging new talents. A group of 70 leaders from around the world recently stated that leaders need to “think younger” and come up with new ways to address the challenges to be faced to by their businesses today.

Compared to other generations, generation Y is extremely connected, particularly with the use of social media. They were born into an emerging world of technology which plays an essential aspect to their life. They prefer to communicate quickly and effectively through email, social media and text rather than using more traditional means.

Once understanding the recruiting environment for

Generation Y, businesses need to create a specifically

104 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

tailored recruitment strategy. Here are tips on how to attract and recruit talented Generation Y:

Choose the right communication channels

Many managers find it very hard to discover the best ways to recruit, manage and retain Generation Y because they don't understand what can attract them. The tech-savvy typically grew up with a high level of interactive stimulation: video games, the Internet and social media – which are not appreciated by elder generations. As a result, today's recruitment communication is rarely aligned with the interests of this target audience. This creates the need for new recruiting strategies on the basis of experience, satisfaction and suitable recruiting communication channels.

Relationship-based recruitment

Relationship-based recruitment means to strive to cultivate a more personalized, long-term relationship with

potential candidates. Its goal is to develop relationship over time with passive candidates - students or young workers potential but unready to change their jobs.

To do this, organizations can use intelligent web-based tools to listen and learn more about visitors to their websites. These can be used to connect with them over social channels to provide them in time with relevant information about their fields of interest such as career and vacancies in your company. Over time, a relationship of trust develops that will produce job applicants to your company among fresh capable candidates once they are seeking for jobs.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 105

Building your “recruiter” brand

Improving brand awareness as an ‘employer of choice’ will support relationship-based recruitment by helping a ‘passive’ candidate to recognize, trust and return to the company on searching for a job. There are a number of tactics to be used for this purpose:

1. To increase online engagement: Creating a recruiting website dedicated to providing content tailored to attract Generation Y
2. To make use of popular social channels for brand building: Investing in creative contents seeded across Facebook and YouTube to give the impression of a young, dynamic environment.
3. To keep it user-friendly and simple: A high quality website and a simple application process facilitating rapid communication with recruiters are keys of success. As the huge impact on Generation Y by MTV and video games, the combination of functionality and fun will attract them.
4. To make the best use of external touch points: Job fairs, postings, ads, conferences, sponsorship to sports or campus events can play a big role. Businesses can make these events more exciting by offering fresh graduates internships and a recruitment day for students.
5. To understand Generation Y: Businesses should

not be swayed by common preconceptions about this generation. A fuller understanding of their motivation and attitude will fill a big gap toward more efficient recruiting results.

106 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

6. To understand the available technology: Many technologies are available to meet recruitment needs; for example, LinkedIn - an efficient global talent acquisition platform – makes recruitment less expensive, manageable and confidential.

In the changing landscape of young candidate recruitment, the more businesses strive to understand Generation Y and tailor their approach accordingly, the more talents they will be able to attract. Moreover, businesses will be smarter and sharper in facing to the future challenges by the today's workforce.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 107

TẬP TRUNG VÀO KẾT QUẢ

TRẦN BẰNG VIỆT

Tôi đến đất nước huyền thoại này trong khuôn khổ học bổng của chương trình Quản lý Sáng tạo do Bộ ngoại giao Israel cấp cho các quốc gia ngoài khối OECD....

Bước đầu ngỡ ngàng

Chưa đến Israel, ta thường cho rằng đây là một đất nước hiện đại. Sự thực không phải là như vậy. Sân bay của họ nhỏ và có phần hơi cũ dù được coi là một trong những sân bay được phục vụ tốt nhất thế giới. Đường sá và các công trình xây dựng cũng vừa phải, không quá hoành tráng hay tạo cảm giác choáng ngợp như ở các nước Âu Châu. Tiện nghi bên trong cũng như vậy. Sức mạnh của người Do Thái nằm ở hai chữ Hiệu quả và Tập trung. Họ tập trung tinh thần và nguồn lực vào vấn đề mấu chốt nhất mà họ cần giải quyết chứ không phải hình thức bên ngoài.

Và họ thực hành tinh thần đó rất 3M: Mỗi ngày, Mỗi người, và trong Mỗi hành động.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

**Hành trình tìm hiểu năng lực sáng tạo của
người Do Thái**

Không khó để giải mã được năng lực khởi nghiệp và sáng tạo của người dân nơi đây. Hầu hết những người có quan tâm đều có thể chỉ ra được ít nhất một vài trong những yếu tố quan trọng:

(1) Nền giáo dục đề cao dân chủ và phản

biện: trường học ở đây cho phép người học đặt câu hỏi, khuyến khích chất vấn và phản biện với giáo viên cho đến khi họ cảm thấy hài lòng. Chính vì được lớn lên trong môi trường như vậy cho nên người dân ở đây không tự đặt ra những giới hạn, không dễ chấp nhận những giả thuyết mang tính khuôn khổ. Họ không bị hay tự giam mình trong những vùng an toàn ngục tù tư duy.

(2) Thời gian phục vụ trong quân đội: tất cả thanh niên đều phải trải qua gian đoạn này, bất kể là nam hay nữ. Chỉ sau khi phục vụ xong trong quân đội, thanh niên mới được phép học đại học. Chính thời gian này đã trang bị cho giới trẻ ý thức kỷ luật và tự kỷ luật, khả năng

làm việc nhóm, tinh thần trách nhiệm cao độ và ý thức về mối quan hệ hài hoà giữa cá nhân và tập thể. Vì vậy, nó đã trung hoà và chuyển hoá năng lượng tự do và năng lực phản biện (có thể có phần hơi thái quá) được hình thành trong quá trình đi học theo hướng tích cực. Giai đoạn này cũng giúp các bạn trẻ quên bớt giáo điều sách vở để đến với những vấn đề cụ thể và sinh động hơn của cuộc sống. Sau đó, thông thường các bạn trẻ sẽ đi làm lấy tiền hoặc đi du lịch tìm hiểu thế giới trước khi quay lại trường đại học. Nhờ vậy, họ trở thành chủ thể đi tìm hiểu tri thức và nghiên cứu khoa học công nghệ để giải quyết những vấn đề hay ước mơ của mình.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 109

Điều này khác hẳn với một số quốc gia, giáo dục đại học chỉ là việc nhồi thêm kiến thức vào đầu các em trẻ chưa biết gì về cuộc sống mà hiệu quả hoàn toàn phụ thuộc vào các thầy, và chắc chắn là không cao.

(3) Khả năng tiếp cận khoa học công nghệ:

các trường đại học của Israel được đầu tư mạnh và

có trình độ công nghệ cao, ngang tầm các quốc gia tiên tiến nhất. Các trường đại học lại có quan hệ đặc biệt sâu sát với các doanh nghiệp, với chính quyền và đặc biệt là với quân đội. Do đó, chương trình đào tạo và các nội dung nghiên cứu đều mang tính thực tiễn và ứng dụng rất cao. Sinh viên trong các trường đại học, nhờ vậy, có được tư duy và nền tảng cực tốt để bắt đầu sự nghiệp. Tôi đã đến thăm đại học Technion và đại học Tel Aviv và được gặp rất nhiều những bạn trẻ khởi nghiệp từ năm nhất, năm hai, thậm chí từ lúc chưa vào đại học. Đại học, đối với họ, chỉ là một cánh cửa công nghệ, một công cụ để giúp họ rút ngắn thời gian hiện thực hoá những ý tưởng của mình, chứ không phải là vì bằng cấp, học vị hay chỉ vì đơn giản là không biết làm gì.

(4) Ý thức sâu sắc về những hạn chế: người

Do Thái được truyền thông rất rõ và được cọ xát mỗi ngày trong cuộc sống về những hạn chế, thiếu sót và áp lực mà xã hội hay quốc gia đang phải chịu. Và họ hiểu mình phải là người thay đổi những điều đó nhưng

trước tiên phải ý thức rõ hay thậm chí là chấp nhận những hạn chế đó. Điều này là khá lạ khi mà đa phần các nền văn hoá khác khuyến khích mọi người thả cho trí tưởng tượng bay xa, suy nghĩ phải vượt khỏi khuôn khổ của thực tại (out-of-the-box) thì người Israel lại làm ngược lại: suy nghĩ tập trung, giải quyết vấn đề

110 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

trọng tâm và tôn trọng những ràng buộc không thể thay đổi được. Họ gọi đó là sáng tạo **inside-the-box**. Nhờ vậy, những sáng tạo được định hướng tốt hơn. Nhưng có lẽ cũng vì vậy mà những sáng tạo của người Do Thái thường thiên về làm tốt hơn, hiệu quả hơn, rẻ hơn hiện tại (incremental improvement) chứ thường ít có những phát minh mang tính đột biến hay cách mạng (destructive innovation).

(5) Thái độ đối với thất bại: sẽ là ngạc nhiên khi nói rằng tỷ lệ khởi nghiệp hay sáng tạo thành công tại Israel, mặc dù có được những nền tảng đã nêu ở trên hỗ trợ, không quá cao so với các quốc gia khác. Họ

vẫn thất bại, nhưng vì xã hội không đánh giá hay dè
bĩu những người thất bại, nên họ lại tiếp tục cố gắng,
học hỏi từ những sai lầm của mình. Và nhờ đó, sau rất
nhiều lần thất bại, họ có thể thành công. Tỷ lệ thành
công trên số lần khởi nghiệp là không quá cao, nhưng
tỷ lệ thành công trên số dân lại là cực kỳ ngoạn mục.

Và chuyển đi để lại cho tôi rất nhiều trăn trở...

Người Do Thái thông minh. Tôi cho rằng người
Việt Nam ta cũng như vậy. Người Do Thái bị nhốt trong
những khó khăn bốn bề: thiếu đất, thiếu nước, thiếu
người và bị vây bởi các quốc gia thù địch, nội chiến kéo
dài, ngay cả đến tiếng nói vẫn không thống nhất được
sau hơn 60 năm lập quốc... Việt Nam chúng ta phần
nhiều thuận lợi hơn...

Tôi cho rằng có năm điều mà các doanh nghiệp

Việt Nam ta có thể chủ động làm được:

(a) Nhận biết rõ những hạn chế và ràng buộc

của mình, chủ động truyền thông đến cho toàn thể
người lao động, và xây dựng chính sách để động viên

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

người lao động trở thành chủ thể sáng tạo, và sáng tạo có định hướng.

(b) Xây dựng văn hoá chấp nhận thất bại trong nội bộ doanh nghiệp và trong các hội đoàn, cho phép những người nhân viên, đồng sự hay đối tác của mình được phép thất bại. Cũng nên phân biệt rõ các loại thất bại để có những đối đãi khác nhau, nhưng quan trọng hơn hết là đề cao thành công, thay vì chăm chú vào đếm và trừng phạt thất bại.

(c) Tạo môi trường giao tiếp và phản biện tích cực để sớm phát hiện những hạn chế hay những vấn đề tiềm ẩn. Đây chính là những nguyên liệu chính yếu cho sáng tạo.

(d) Tập trung vào việc tạo-ra-giá-trị thay vì dịch-chuyển-giá-trị. Có lẽ đã dần qua giai đoạn phát triển nhanh và nóng của nền kinh tế để mà những thành công có thể đến một cách dễ dàng từ việc vận dụng lợi thế thông tin-quan hệ, kết nối cơ hội hay mua đi bán lại một sản phẩm hay dịch vụ. Với nền kinh

tế dần hội nhập, để tồn tại được, các doanh nghiệp của chúng ta buộc phải tạo ra được giá trị bằng cách làm tốt hơn, hiệu quả hơn, hay sáng tạo ra được sản phẩm. Nếu không làm được điều này, trở lực sẽ ngày càng lớn trong khi lợi thế sẽ ngày càng nhỏ. Các doanh nghiệp và cá nhân mà tôi được tiếp xúc trong suốt gần một tháng ở Israel cũng như các bạn đồng học từ nhiều nơi trên thế giới đều cho thấy một mẫu số chung khá rõ như vậy.

(e) Hướng đến công nghệ và khả năng nhân

rộng. Định hướng sáng tạo nên hướng đến yếu tố công nghệ để một thành công có thể được nhân lên nhiều lần,

112 v

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

và nhờ vậy, chi phí đầu tư trên tổng doanh thu sẽ trở nên thấp ở mức chấp nhận được.

Cuối cùng, một điều mà chúng tôi nhận ra một cách hiển nhiên trong khoá học là: người Do Thái họ không thông minh hơn, không có kiến thức siêu việt hơn, không hẳn có ý tưởng tốt hơn, không có nguyên

liệu nhiều, không có thị trường nội địa rộng lớn... Điều duy nhất mà họ làm tốt hơn mình chỉ là họ làm thật, tập trung và hướng đến hiệu quả, không hề hô hào, nhưng kết quả công việc cho thấy rõ tất cả.

Mong lắm một ngày các doanh nghiệp của chúng ta thành công vượt bậc, quốc gia của chúng ta hùng cường đến mức có thể đứng ra tổ chức những khoá học giúp bạn bè năm châu cùng tiến bộ.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

v 113

FOCUSING ON RESULTS

TRAN BANG VIET

The Author shares his observations and lessons learnt from nearly one month's study in Israel on the scholarship issued to non-OECD countries by the Israeli Ministry of Foreign Affairs.

The strength of the Israeli people can be described in two words of 'Efficiency' and 'Focus'. They focus their mental and physical resources in resolving the most crucial issues. And they practice it in a '3E' way:

Everyday, Everyone and Every action.

Here are a few of the key factors nurturing their entrepreneurship and creativeness:

(1) Education emphasizing democracy and critical thinking sets the students free to explore, ask questions, and not to easily accept rigid assumptions.

(2) All young people must experience a military service regardless of male or female before going to study in colleges; when they are equipped with the sense of self-discipline, teamwork, high responsibility and the awareness of the necessary harmony between individual and community in real life.

(3) Israeli colleges are heavily invested in high level of technology. Colleges also have close partnership with companies, government and especially the military to build highly practical and applicable training programs.

(4) Israeli people are clearly aware of the threats to their survival and must be alert and focused to face their challenges.

Sáng kiến, sáng tạo/Innovatives, innovation

(5) Positive attitude toward failure. Losers are encouraged to make another attempt, learning from their own mistakes.

Lessons learnt to be possibly applied to Vietnamese companies include:

(a) Clearly aware of one's own limits and constraints, aggressively communicate to all employees, and develop a policy to inspire employees becoming creative subjects, and innovating with clear purpose.

(b) Foster a culture of failure acceptance within companies and associations, allowing our employees, colleagues or partners to fail. The most important thing is to appreciate the success, rather than to focus on counting and punishing the failures.

(c) Nurture an environment of positive communication and constructive criticism to early detect potential limits or problems.

(d) Concentrate on 'creating value' rather than 'transferring value'. For an increasingly integrating

economy, to be able to survive, our enterprises must create more value by the better off in operation with higher efficiency or invent new products.

(e) Application of technologies will result in success of multiple magnitude, driving down costs and up profits.

Finally, one thing came to his acknowledgment with certainty: the Israelis are neither smarter, nor possess superior knowledge, nor have better ideas, nor hold plentiful supply of materials, nor enjoy broader domestic market... The thing that set them apart is the keen focus on what they need to do, and do it with utmost efficiency.

HỆ THỐNG,

XÂY DỰNG HỆ THỐNG

SYSTEM,

BUILDING SYSTEM

116 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

LÀM MÀ CHƠI, CHƠI MÀ LÀM

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Trong các dự báo về xu hướng nguồn nhân lực cho những năm sắp đến có đề cập:

“Nhân viên chán làm việc và đến công sở luôn bài hoải vì phải lặn ngụp trong cơn lộn lội thông tin từ các mạng xã hội và các thiết bị di động luôn quẩn quýt bên họ. Thật khó để phân loại chiếc máy tính bảng hoặc chiếc điện thoại di động họ đang dùng là một thiết bị cá nhân hay một thiết bị phục vụ công việc nơi công sở. Và trong 8 giờ làm việc thì người có lương tri nhất sẽ dùng bao nhiêu thời gian cho các thiết bị đó và còn lại bao nhiêu cho công việc của doanh nghiệp?”

Quyển sách của Brian Burke *“Trò chơi hóa công việc: việc đó đã tạo động lực cho con người làm các việc kỳ diệu như thế nào”* xuất bản 2014 có đoạn sau:

“Con người tìm cảm hứng bằng nhiều cách. Một cách để tạo động lực cho con người là cho họ những thử thách thực tế, khuyến khích họ tiến triển dần, và để

*họ dẫn thân đầy cảm xúc nhằm đạt được nỗ lực tuyệt
điều nhất từ họ. Trò chơi hóa công việc làm chính điều
đó. Về bản chất, trò chơi hóa là làm con người dẫn thân*

118 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

*ở mức cảm xúc và tạo động lực cho họ chiếm lĩnh mục
tiêu của mình. ”*

Phân tích một chút về vai trò của Trò chơi hóa công
việc, Burke đã tóm tắt lại 6 ý như sau:

- Trò chơi hóa công việc *làm con người dẫn thân*
ở mức đầy cảm xúc, mạnh hơn nhiều so với các chiến
lược huy động con người theo kiểu truyền thống trước
đây.
- Các *phần thưởng từ bên trong* làm con người dẫn
thân bền vững, còn các *phần thưởng từ bên ngoài* kém
bền vững và có khi còn làm người chơi mất hào hứng
nữa.
- Con người được tạo động lực do họ nhận ra là
mình tự chủ, đang vươn đến *sự hoàn thiện*, và dẫn thân
với một mục đích lớn lao hơn là chỉ từ cá nhân mình.

- Việc thiết kế trò chơi lấy người chơi làm tâm điểm thường khởi đầu bằng việc thấu hiểu các mục tiêu và tham vọng của người chơi và mong muốn người chơi có một trải nghiệm, *làm cho người chơi dẫn thân ở mức đầy cảm xúc nhằm giúp họ đạt mục tiêu có ý nghĩa cho chính họ.*

- Trò chơi hóa công việc *phân chia các mục tiêu lớn thành các thách thức nhỏ hơn, khuyến khích người chơi khi họ vượt qua các mức độ thử thách, và làm cho họ dẫn thân đầy cảm xúc để đạt được mục tiêu của mình.*

- Khi mục tiêu của người chơi kết nối với các mục tiêu của tổ chức, thì *các mục tiêu của tổ chức được hiện thức hóa do người chơi đạt các mục tiêu của chính mình.*

Khi nhân viên “chán” làm việc, và với một mô thức

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 119

bị di động lẫn cố định sẵn có quanh mình thì họ sẵn sàng chơi hơn là làm việc. Do vậy chuyện nhân viên chơi game không là chuyện lạ nữa. Nhưng khi Trò chơi

hóa công việc, theo Burke phân tích, nhân viên chơi game giảm hẳn đi và ta có thể hình dung ra thang tiến hóa như sau:

- **Nấc thang thấp nhất:** Các trò chơi dạng Video Game nói chung (chơi game sướng hơn làm việc)
- **Nấc thang tiếp theo:** Các trò chơi có thưởng theo các chương trình khuyến mãi, trò tương tác trên truyền hình, internet (chơi vì luôn có cái mang về)
- **Nấc thang cao hơn nữa:** Trò chơi hóa công việc (Cá nhân đặt mục tiêu làm tổ chức đạt mục tiêu)
- Thật ra còn một **Nấc thang siêu cao:** trò chơi dành cho lãnh đạo doanh nghiệp phát kiến ra các chiến lược cho doanh nghiệp mình như *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers* của Dave Gray, Sunni Brown và James Macanufo.

Riêng với chức năng quản trị nhân lực, tham khảo Blog của Jessica Jong để tìm hiểu việc áp dụng Trò chơi hóa công việc thì nhận được các chia sẻ như sau:

1) Tuyển dụng: Dùng trò chơi để đánh giá kỹ

năng và nhân cách ứng viên

*“Dùng trò chơi trong tuyển dụng xem ra còn khá lạ
lẫm, nhưng việc sử dụng các ứng dụng như trò Wasabi
Waiter có thể thu được các chỉ số về kỹ năng khi cùng
phải làm nhiều nhiệm vụ một lúc và khả năng phản ứng
nhanh của ứng viên. Trò chơi này không chỉ là phương
tiện để giới Nhân sự đánh giá kỹ năng ứng viên tiềm*

120 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

*năng mà giải pháp ít tốn kém này còn có thể cho thấy
ứng viên biết hành động, đặt ưu tiên và phản ứng ra sao
trước thông tin mới xuất hiện.”*

2) Đào tạo nhân viên: Dùng trò chơi để nâng cao chất lượng và năng suất

*“Trò chơi hóa cũng là phương tiện để đào tạo nhân
viên hiệu quả. Công ty tư vấn Deloitte hợp tác với công
ty Badgeville làm mới Học viện Deloitte Leadership,
dùng cho chương trình đào tạo quản lý cho 10.000 quản
trị viên cấp cao. Bằng cách trò chơi hóa các chương trình
phát triển khả năng lãnh đạo và tạo ra một hệ thống để*

người chơi được công nhận kết quả và thành tích của mình, họ đã chuyển kinh nghiệm vào một chỗ mà những người tham gia có xu hướng dẫn thân nhiều hơn.

Một trường hợp trò chơi hóa khác được dùng đào tạo nhân viên là công ty IndusGeeks All Aboard. Họ đưa nhân viên mới vào các môi trường ảo tương tự môi trường thực của công việc. Qua đó cấp trên có thể đào tạo nhân viên mới và dễ dàng làm cho họ thích ứng môi trường làm việc mới.”

3) Công nhận thành quả của nhân viên: Dùng trò chơi để thúc đẩy cạnh tranh/Tinh thần làm việc nhóm

“... Qua xây dựng một hệ thống tích lũy danh tiếng, cấp trên có thể khuyến khích nhân viên làm việc cật lực hơn để được công nhận nhiều hơn. Trò chơi hóa có thưởng sẽ tạo ra một môi trường mà nhân viên sẽ được công nhận do làm tốt công việc. Một số công ty chuyên về trò chơi hóa như Badgeville, còn cho người dùng chia sẻ các thành quả của nhân viên qua các mạng xã hội nữa.”

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 121

4) Sức khỏe nhân viên: Sử dụng trò chơi để

khuyến khích cuộc sống lành mạnh

“Một ví dụ hay là công ty Mindbloom, một công ty phát triển các ứng dụng cho phép người dùng tạo ra các thách thức cá nhân hóa (như ứng dụng Proof! Và Bloom). Sau khi vượt qua thách thức, người dùng có thể chia sẻ các thành quả này với cộng đồng trực tuyến của mình. Nhân viên có thể dùng các ứng dụng này tự tạo động lực cho mình để giữ dáng, thay đổi một thói quen hoặc làm một việc tốt. Dùng trò chơi Mindbloom, hay trò chơi tương tự, cấp trên có thể tạo động lực cho nhân viên để đạt các mục tiêu về sức khỏe và biết khuyến khích các thành viên khác cùng làm.”

Với SHRM, trang website của cộng đồng nhân sự cực lớn toàn cầu, đến nay đã có 60 bài viết về Trò chơi hóa dành cho chức năng nhân lực. Những bài viết ấy gián tiếp trả lời một thắc mắc lớn hiện nay: “Vì sao một trong những xu hướng lớn từ 2014 trở đi lại là tái trang

bị năng lực cho người phụ trách nhân lực?”.

Chắc chắn một trong những nội dung cần “tái trang bị” cho người làm nhân sự sẽ là kỹ năng tổ chức việc “Làm mà chơi-Chơi mà làm” theo hướng Trò chơi hóa. Ở Việt nam thì phong trào này chưa lan đến mà chỉ mới vài nơi manh nha cách làm rất tiệm cận với hướng này. Công ty L&A cũng có thử làm một game như vậy trong tất niên 2014 và gặt được một niềm vui chung cùng nhiều dư vị của trò chơi hóa. Dù có đội thắng đội thua nhưng ai cũng thấy rằng tổ chức một việc lớn dưới hình thức một trò chơi thì huy động được toàn lực của từng người trong tổ chức.

122 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 123

WORK IN PLAY,

PLAY AT WORK

TRUONG CHI DUNG

Recent human resource future trend reports mentioned:

“Employees are bored at work and always overwhelmed in the office because they have to swim in the information flood from social networks and the mobile devices sticking to them. It is difficult to classify whether they used tablet or mobile phone as a working device in their office or just a personal one. And within 8 working hours, how much time would the most honest one use for these devices and for the assigned jobs? ”

A book by Brian Burke *“Gamify: how gamification motivates people to do extraordinary things”* had the following paragraph:

“People find inspiration in many different ways. One way to motivate people is to present them with practical challenges, encourage them as they progress through levels, and gets them emotionally engaged to achieve their very best. Gamification does just that. At its core,

124 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system
gamification is about engaging people on an emotional level and motivating them to achieve their goals.”

To analyze the role of Gamification at work, Burke wrapped up in 6 following points:

- Gamification at work *engages people at an emotional level*, which is far more powerful than traditional engagement strategies.
- Intrinsic rewards can sustain engagement, whereas extrinsic rewards are of less lasting and may even discourage players.
- People are motivated by maintaining a sense of *autonomy*, progressing toward *mastery*, and *engaging with a purpose larger than themselves*.
- Player-centric design starts with an understanding of the players' goals and ambitions and strives for an experience that *engages players at an emotional level to help them achieve a goal meaningful to themselves*.
- Work gamification *breaks up larger goals into smaller practical challenges, encouraging players as they progress through levels*, and engages them emotionally to achieve their goals.

- If the player's goals are aligned with the organization's goals, then *the organizational goals will be realized as a consequence of the players' achieving their goals.*

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 125

While people are “bored” with work and with the availability of mobile and non-mobile devices around, they are always ready to play games rather than to work.

It is not strange any more that employees are playing games at workplace. However, with work gamification, as Burke's analysis, game-playing employees in the office decreases and it may be realized the following advancing scale:

- *The lowest step:* General Video Games (more happy to play games than to work)
- *The next step:* Rewarded games in promotion campaigns, interactive games from TV, Internet (playing for redemption)
- *The higher step:* Work gamification (individual goal-

hitting results in corporate ones.)

- In fact, there is still *The ultra high step*: games for corporate leaders to craft their business strategies as *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers* written by Dave Gray, Sunni Brown và James Macanufo.

At Jessica Jong's Blog, we find her share experience in applying gamification to human resource management function as follows:

1) Recruitment: Using games to assess candidates' skills and personality

"Having potential recruits play games may seem a little strange, but utilizing apps such as Wasabi Waiter can

126 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

provide indicators for how skilled candidates are at juggling multiple tasks and reacting quickly. Not only does the game provide a means for HR managers to assess potential candidates' skills, but this inexpensive solution can provide insight into how well candidates

process, prioritize and react to new information. It can even give recruiters an idea of how well candidates respond to certain social cues.”

2) Employee Training: Using games to enhance quality and productivity

“Utilizing gamification has proved to be an effective means of training employees. Deloitte partnered with Badgeville to revamp the Deloitte Leadership Academy, which serves as an executive training program for more than 10,000 senior executives. By gamifying their leadership development programs and creating a system where users are acknowledged for their success and achievements, they turned the experience into one where participants are more inclined to engage.

Another fantastic gamification platform that can be used to train employees is IndusGeeks All Aboard.

IndusGeeks All Aboard takes new employees and places them in virtual environments similar to their real-world work environments. By using IndusGeeks, employers can train new hires and painlessly acclimate

them to their new work environments.”

3) Achievement recognition: Using games to foster competition/teamwork

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 127

“... By building a reputation-based system, employers can encourage employees to work harder to attain a higher level of recognition. Reward-centered gamification creates an environment where employees can be recognized for good work. Some gamification companies, such as Badgeville, even allow users to share their reward acquisitions on social media.”

4) Employee Health: Using games to encourage healthier living

“A good example of this is Mindbloom, a company that develops free apps that allow users to create personalized challenges (their applications include Proof! and Bloom). After completion of challenges, users can share these achievements with their community online. Employees can use the apps to motivate themselves

to get into shape, change a habit or do a good deed.

Using Mindbloom, or something similar, employers can motivate employees to reach health goals and provide encouragement to other team members.”

With SHRM, the website of a huge global human resource community, until now there are 60 articles on Gamification for human resource function. These articles indirectly answer the question: “Why one of the big HR trends from 2014 is HR reskilling?”.

It is certain that one of to-be-“reskilled” issues for human resource professionals is the skill of organizing “Working in play-Playing at work” as Gamification.

In Vietnam, there is little of such stream and only some follow the adjacently shallow layer. In the 2014 Year

128 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

End Party of L&A, such a gamification was tried which brought about a good fun and many legacies. Despite of winning and losing teams, it was recognized that organizing a great event under the form of a game,

mobilization of the whole energy of each member in the organization can be reached.

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 129

XU HƯỚNG TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI –

PHÙ HỢP CÔNG VIỆC

HAY PHÙ HỢP VĂN HÓA?

NGÔ ĐÌNH ĐỨC

P 64% Bảng mô tả công việc được các công ty sử dụng CHƯA phản ánh chính xác đúng thực tế công việc.

P 79% doanh nghiệp cho rằng đánh giá mức độ Phù hợp Văn hóa của ứng viên là quan trọng nhưng chỉ 30% doanh nghiệp thường xuyên đánh giá Phù hợp Văn hóa trong quá trình tuyển dụng.

P Đại đa số các nhà tuyển dụng dùng các phương pháp đòi hỏi việc tiếp xúc trực tiếp với ứng viên và có tới 75% thừa nhận rằng họ vẫn dựa vào yếu tố cảm tính để đánh giá một ứng viên phù

hợp, thay vì sử dụng các công cụ đánh giá khách quan.

P 68% chọn những ứng viên có mức độ Phù hợp Văn hóa cao so với những ứng viên có mức độ Phù hợp Công việc cao nhưng không Phù hợp Văn hóa.

130 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

Ngày 29/11/2013, lần đầu tiên, Công ty Cổ phần Giải pháp Vốn nhân lực Le & Associates (L&A) và Phòng Thương mại Công nghiệp Việt Nam – Chi nhánh TP.Hồ Chí Minh (VCCI-TPHCM) phối hợp tổ chức Hội thảo công bố Kết quả khảo sát 2013 về “Xu hướng tuyển dụng Nhân tài – Phù hợp Công việc hay Phù hợp Văn hóa”. Cuộc khảo sát được thực hiện trên quy mô toàn quốc và đã thu hút được sự tham gia của 326 nhà quản lý nhân sự, Giám đốc điều hành đến từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước đang hoạt động tại Việt Nam. Bảng khảo sát yêu cầu những người tham gia trả lời về kinh nghiệm và ý kiến của họ liên quan đến việc tuyển dụng

theo các tiêu chí Phù hợp Công việc hay Phù hợp Văn hóa.

Việc tuyển dụng đúng người chưa bao giờ quan trọng cho thành công của doanh nghiệp như thời điểm hiện tại. Doanh nghiệp cần những nhân viên chất lượng, người có thể làm việc trong các môi trường có nhiều biến động liên tục và phức tạp. Những quyết định tuyển dụng sai lầm có thể dẫn đến hao tổn về chi phí. Thời gian và chi phí liên quan đến việc quảng cáo thông tin việc làm, phỏng vấn các ứng cử viên, cùng với những tác động tài chính và phi tài chính dài hạn của việc tuyển dụng sai người, khiến cho việc tìm kiếm và tuyển dụng đúng người trở thành vấn đề tiên quyết. Theo xu hướng thế giới, việc tuyển dụng dựa trên các yếu tố Phù hợp Văn hóa là điều vô cùng quan trọng. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp đã rất quen thuộc với việc đánh giá trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc. Tại cuộc khảo sát này, chúng tôi muốn tìm hiểu sâu hơn về việc các doanh nghiệp có quan tâm đến các yếu tố Phù hợp Văn hóa không và cách họ đánh giá các yếu tố này

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 131

như thế nào. Theo đó, chúng tôi khảo sát việc Văn hóa Doanh nghiệp được định nghĩa như thế nào và liệu họ có đưa những yếu tố này vào đánh giá trong quá trình lựa chọn ứng viên hay không.

Về Tuyển dụng phù hợp với yêu cầu công việc

Số liệu khảo sát chỉ ra rằng, gần 2/3 (64%) doanh nghiệp cho rằng Bảng Mô tả công việc của công ty họ không thực sự phản ánh hết yêu cầu công việc thực tế và có tới 82% trong tổng số người tham gia khảo sát đều cho rằng công ty họ không có được Bảng Mô tả công việc rõ ràng.

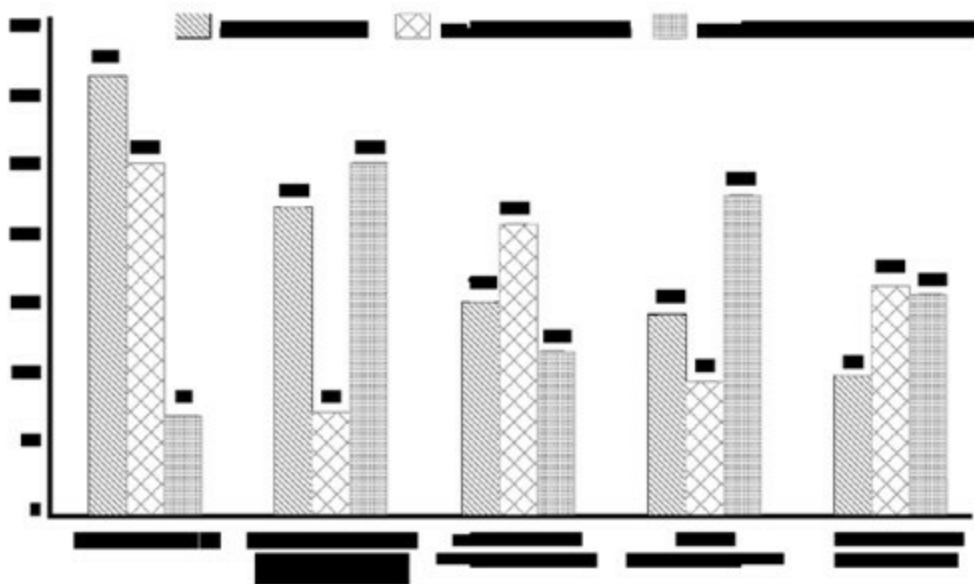
Kết quả khảo sát cũng liệt kê ra được các phương pháp dùng để đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với các yêu cầu công việc được đề ra. Trong đó, xếp theo mức độ phổ biến nhất là:

- Phỏng vấn trực tiếp
- Sơ yếu lý lịch bao gồm bằng cấp và kinh nghiệm
- Bài kiểm tra/đánh giá chuyên môn

- Kiểm tra với người tham khảo

- Bài kiểm tra/đánh giá hành vi

Số liệu khảo sát đã cho thấy 1 thực tế rằng, mặc dù có những phương pháp được sử dụng nhiều nhất nhưng không có nghĩa đó là phương pháp hiệu quả nhất. Ba phương pháp được người tham gia đánh giá hiệu quả nhất nhất là Phỏng vấn trực tiếp, Bài kiểm tra/đánh giá chuyên môn, và Bài kiểm tra/đánh giá hành vi. Trong đó Bài kiểm tra/đánh giá hành vi là công cụ ít được sử dụng nhất. Mặt khác, Sơ yếu lý lịch, vốn xếp hạng thứ hai trong những công cụ được sử dụng nhiều



Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

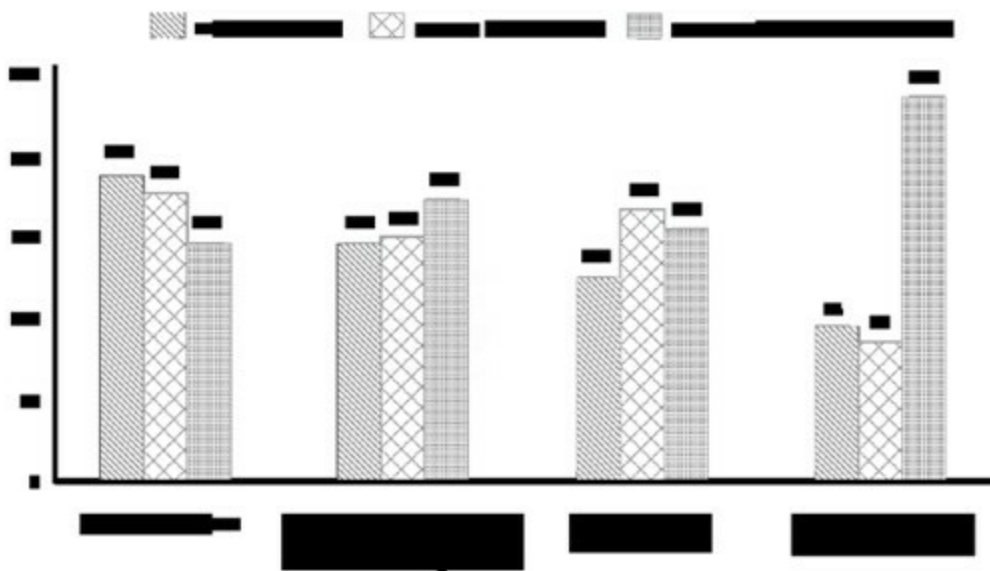
nhất và Kiểm tra với người tham khảo lại được đánh giá là kém hiệu quả nhất.

Các phương pháp đánh giá mức độ Phù hợp Công việc

Về Tuyển dụng phù hợp Văn hóa

Mặc dù hầu hết những người tham gia khảo sát trả lời rằng việc đánh giá mức độ Phù hợp Văn hóa là quan trọng nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn chưa thật sự thực hiện điều này. Hầu hết (79%) những người trả lời cho rằng việc đánh giá Phù hợp Văn hóa là quan trọng và cần thiết nhưng chỉ có 30% cho biết tổ chức của họ có thực hiện đánh giá thường xuyên trong quá trình tuyển dụng. Đặc biệt, có 9% doanh nghiệp chưa bao giờ thực hiện đánh giá.

Một điều thú vị đáng quan tâm là có đến 30% người tham gia trả lời cho biết doanh nghiệp của họ không có một định nghĩa rõ ràng về Văn hóa Doanh nghiệp nhưng lại có thực hiện đánh giá Phù hợp Văn hóa trong quá trình tuyển dụng (từ thỉnh thoảng đến thường xuyên).



Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 133

Điều này chỉ ra rằng những phương pháp được sử dụng để đánh giá mức độ Phù hợp Văn hóa trong các doanh nghiệp này có thể sẽ không đạt hiệu quả chính xác, vì rất khó để đánh giá về một thứ mà bạn chưa hiểu được chính xác nó là gì. Không có được định nghĩa rõ ràng về Văn hóa Doanh nghiệp thì nhà tuyển dụng có thể sẽ chỉ sử dụng yếu tố “cảm tính” để đánh giá mức độ Phù hợp Văn hóa.

Trong số những người trả lời rằng yếu tố phù hợp

văn hóa có được đánh giá trong quá trình tuyển dụng tại doanh nghiệp họ, phần lớn đều dùng các phương pháp phỏng vấn trực tiếp. Biểu đồ bên dưới chỉ ra những phương pháp được sử dụng nhiều nhất và mức độ hiệu quả của mỗi phương pháp đó.

Các phương pháp đánh giá mức độ Phù hợp Văn hóa

134 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

Khi những người tham gia khảo sát được hỏi rằng những công cụ nào mà họ cho rằng hiệu quả nhất trong việc đánh giá Phù hợp Văn hóa, một lần nữa Phỏng vấn trực tiếp chiếm vị trí hàng đầu. Phương pháp được xếp sau đó là Bài kiểm tra/đánh giá hành vi. Điều này củng cố nhận định rằng người trả lời nghiêng về sử dụng các phương pháp đánh giá có liên quan đến tính cách và đòi hỏi sự tiếp xúc trực tiếp.

Những khó khăn trong việc tuyển dụng Phù hợp Văn hóa

Nếu rất nhiều doanh nghiệp nhận ra tầm quan trọng của việc đánh giá mức độ phù hợp văn hóa thì tại

sao nhiều nơi không đánh giá hoặc sử dụng phương pháp mang tính định lượng để đạt được kết quả tích cực hơn? Kết quả khảo sát nhấn mạnh một số yếu tố khó khăn lý giải cho vấn đề này:

- Trong khi nhiều Chuyên gia Nhân sự và Nhà tuyển dụng cao cấp có thể thành thạo trong việc hỗ trợ đánh giá ứng viên Phù hợp Văn hóa nhưng kết quả chỉ ra rằng đa số những người trực tiếp tuyển dụng có thể không có khả năng tương tự. 67% người tham gia khảo sát cho rằng doanh nghiệp và bộ phận tuyển dụng của họ không đánh giá mức độ phù hợp văn hóa vì họ không biết cách. Điều này cho phép chúng tôi gợi ý về việc nên tăng cường các khóa học và tập huấn trong công việc tuyển dụng theo hành vi như các phương pháp phỏng vấn hành vi, các công cụ đánh giá hành vi...

- Sự phức tạp và tốc độ phát triển môi trường kinh doanh đặt những nhà quản lý dưới áp lực cao dẫn đến họ phải có những quyết định nhanh và bỏ qua việc xem xét các yếu tố như phù hợp văn hóa. 75% những người

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

được khảo sát tin rằng những nhà tuyển dụng thường xuyên quá vội vàng để xem xét về đánh giá phù hợp văn hóa và 59% những người trả lời tin rằng những nhà tuyển dụng đối diện với áp lực phải tuyển dụng nên thường xuyên bỏ qua các yếu tố phù hợp văn hóa.

- Cuộc chiến tuyển dụng Nhân tài được ghi nhận và dựa trên những những người khảo sát, áp lực của thị trường khan hiếm ứng viên ảnh hưởng đến chất lượng quyết định tuyển dụng, với 50% những người được hỏi đồng ý rằng thị trường lao động khan hiếm buộc các nhà tuyển dụng bỏ qua Phù hợp Văn hóa trong quá trình tuyển dụng.

- Mặc dù có nhiều công cụ và quy trình đánh giá nhưng 75% những người tham gia khảo sát tin rằng hầu hết các nhà tuyển dụng dựa nhiều vào “cảm tính” để đánh giá ứng viên cho việc phù hợp văn hóa. Một lần nữa điều này lại chỉ ra rằng, trong khi có nhiều doanh nghiệp đang sử dụng các phương pháp đánh giá như phỏng vấn hành vi, nhiều người trực tiếp thực hiện có

thể không có những kỹ năng phù hợp để đánh giá hết được các tình huống trả lời.

Về Xu hướng tuyển dụng Nhân tài

Nhìn chung, những người tham gia trả lời khảo sát đánh giá các yếu tố phù hợp công việc và phù hợp văn hóa đều là cơ sở dự báo tốt về hiệu quả làm việc. Xu hướng tuyển dụng đang dịch chuyển về hướng tuyển dụng dựa trên các yếu tố thuộc về Giá trị (phù hợp văn hóa) hơn là đơn thuần dựa vào năng lực chuyên môn: 69% người tham gia khảo sát cho biết họ sẽ chọn những ứng viên có khả năng phù hợp văn hóa cao hơn là những ứng viên có mức độ phù hợp công việc cao

136 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

nhưng không phù hợp văn hóa. 61% khảo sát cho rằng các yếu tố về giá trị mặc dù khó để đo lường/đánh giá nhưng vẫn cần được đưa vào trong quá trình tuyển dụng.

Một trong những lý do cho xu hướng này có thể được lý giải do thế hệ Y tham gia vào thị trường lao

động, là những người chủ yếu gắn bó với một công việc trong thời gian khoảng 2 năm và ưu tiên vào ý nghĩa của công việc hơn là yếu tố lương, cũng như thích làm việc với những công ty phù hợp với giá trị riêng của họ. Điều này có nghĩa xác định rõ giá trị của doanh nghiệp và tích hợp chúng vào trong tổ chức của bạn, bạn có thể thu hút những ứng viên có giá trị cá nhân tương đồng với doanh nghiệp. Giá trị cốt lõi của công ty bạn cũng có thể tự nhiên sàng lọc ra các ứng cử viên không phù hợp với văn hóa, những người mà sẽ không ứng tuyển cho các vị trí bởi vì họ không có cùng chung những giá trị với doanh nghiệp của bạn. Tuyển dụng nhân sự dựa vào giá trị cốt lõi cũng rất quan trọng cho các công ty mới thành lập, công ty vừa và nhỏ; vì họ thường thiếu tên tuổi trên thị trường, bằng cách thể hiện rõ các giá trị cốt lõi và văn hóa, các công ty này có thể chia sẻ tầm nhìn và ước mơ của mình cho các ứng viên tiềm năng. Một lần nữa, bạn muốn tuyển dụng những nhân viên tin vào sản phẩm, tầm nhìn, và giá trị của doanh nghiệp mình, bởi vì đó là

những nhân viên sẽ được thôi thúc làm việc hết công suất đối với các mục tiêu của công ty.

Với những ghi nhận từ cuộc khảo sát, Le & Associates xin có một vài gợi ý mà doanh nghiệp có thể áp dụng để đánh giá các yếu tố phù hợp của ứng viên trong quá trình tuyển dụng:

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 137

- Phát biểu các mệnh đề giá trị một cách rõ ràng và sát với thực tế nhất và truyền thông đến các ứng viên tiềm năng. Điều này trước tiên giúp tăng khả năng thu hút “đúng” nhân tài. Quảng cáo tuyển dụng của doanh nghiệp nên truyền đạt thông điệp rõ ràng về vị trí tuyển dụng và doanh nghiệp. Ngày nay, kiến thức trong môi trường làm việc, vốn trí tuệ, phẩm chất cá nhân và đặc tính tổ chức đang đại diện cho các giá trị cạnh tranh của các công ty.

- Sử dụng các công cụ đánh giá ứng viên khách quan để giúp sàng lọc ứng viên. Những công cụ

này cho phép các ứng viên hiểu rõ hơn về yêu cầu của doanh nghiệp và công việc cụ thể, từ đó giúp đưa ra nhận định sớm là mình có phù hợp với vị trí này hay không.

- Mô tả các giá trị dưới dạng hành vi và sử dụng các câu hỏi dựa trên hành vi để đánh giá mức độ phù hợp. Ngoài ra, xác định năng lực phù hợp với giá trị cốt lõi và đảm bảo những câu hỏi phỏng vấn được xây dựng để xác định được yếu tố này.

- Đảm bảo tất cả quản lý và cá nhân có tham gia vào quá trình tuyển dụng được huấn luyện đầy đủ, bao gồm cách thức phỏng vấn dựa trên hành vi, các khái niệm phù hợp động lực và đánh giá các dữ liệu tuyển dụng.

138 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

TALENT RECRUITMENT TRENDS -

JOB FIT OR CULTURAL FIT

P 64% of the Job Descriptions used by their organization

are NOT a good reflection of the real Jobs.

P 79% think that Cultural Fit assessment is important while only 30% organizations use Cultural Fit assessment in recruitment processes frequently

P Most recruiters use methods that require direct contact with candidates and up to 75% of respondents believe that most people rely on gut feel when assessing candidates for culture fit instead of using objective assessment tools.

P 68% would choose a candidate who has a high degree of Cultural Fit rather than those who might have a better degree of Job Fit but are not culture fit at all.

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 139

VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG

LÀ XỬ LÝ THÔNG TIN

TRẦN SĨ CHƯƠNG

Công nghệ thông tin hiện nay giúp chúng ta có được nhiều thông tin đa dạng, phong phú, nhưng có

được thông tin hữu ích không phải là chuyện đơn giản. Thông tin cũng như các nguyên phụ liệu sản xuất, chỉ có giá trị nếu chúng ta biết rõ mình cần cái gì và cho mục đích gì, để có thể tập trung tìm cái mình cần. Nếu chúng ta có quá nhiều thông tin không cần đến cũng là cái giá phải trả, đó là chi phí cơ hội của thời gian thu thập, quản lý thông tin. Đó là chưa kể tình trạng quá tải thông tin (information overload) làm cho việc tìm ra thông tin mình cần trở nên khó khăn hơn.

Trong hoạt động doanh nghiệp, người chủ doanh nghiệp chắc chắn không có thời gian để săn tìm thông tin hữu ích, họ còn một vạn thứ khác phải làm trong ngày.

Cũng như trong công nghệ thông tin, phần mềm quyết định giá trị của hệ thống. Phần mềm trong kinh doanh là ý tưởng, là thông tin, còn phần cứng là vốn, hạ tầng cơ sở, máy móc thiết bị. Tiền thường được xem là yếu tố quan trọng nhất (vấn đề đầu tiên là tiền đâu!),

140 v

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

nhưng còn một yếu tố quan trọng hơn nữa là ý tưởng kinh doanh. Đồng tiền chạy theo ý tưởng, chạy theo đề án kinh doanh tốt chứ không phải ngược lại. Nhưng để có ý tưởng, kế hoạch tốt thì cần phải có thông tin hữu ích.

Thông tin hữu ích là thông tin phục vụ được cho mục đích cụ thể. Có được thông tin mình cần rồi cũng còn phải phân giải (chế biến) để được ra sản phẩm. Đây là vấn đề cơ bản trong việc xử lý thông tin và là yếu tố quyết định cho tính cạnh tranh trong kinh doanh. Trong thực tế, công ty nào cũng có đầy đủ ban bộ, nhà xưởng, công nghệ sản xuất, nhưng có mấy công ty có một hệ thống tổ chức chính qui để thu thập, sàng lọc, phân giải, trình bày thông tin một cách mạch lạc, súc tích để thông tin trở thành hữu dụng và sẵn sàng phục vụ ban giám đốc. Thiếu sót này có lẽ phát sinh từ việc chưa ý thức đúng mức tầm quan trọng của thông tin và từ đó cho rằng, tổ chức một hệ thống thông tin như vậy quá tốn kém và phức tạp. Tuy nhiên, không có thông tin chính xác còn gây tổn kém và làm cho hoạt động kinh doanh

phức tạp hơn nữa.

Thông tin là cái mà chủ doanh nghiệp cần hằng ngày như nhu cầu ăn uống. Không có một hệ thống quản lý thông tin cho doanh nghiệp, không khác nào người chủ doanh nghiệp phải tự bỏ thời giờ đi chợ, tự chuẩn bị bữa ăn cho mình hằng ngày.

Việc tổ chức một hệ thống thông tin cho doanh nghiệp không tốn kém và phức tạp nếu biết tổ chức.

Điều kiện tiên quyết là xác định được thể mạnh sẵn có của mình để tìm thông tin, giúp mình xác định được mình nên làm gì (những cái WHATs?), đó là xác định sách lược kinh doanh. Từ đó, hệ thống thông tin được

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

v 141

tập trung để giúp doanh nghiệp biết phải làm như thế nào (những cái HOWs?). Người chủ doanh nghiệp trên mặt quản lý chỉ cần biết đến đây. Phần còn lại là việc tổ chức.

Doanh nghiệp cần có một bộ phận xử lý thông tin trong công ty để tối thiểu có thể làm một số công việc cơ

bản: Cụ thể hóa nhu cầu thông tin của doanh nghiệp để có thể đặt hàng đúng cho những sản phẩm cuối cùng. Sản phẩm thông tin hữu ích cuối cùng có thể được làm từ trong công ty hoặc đặt hàng từ các dịch vụ chuyên nghiệp. Đây cũng là một bài toán cho chủ doanh nghiệp, chẳng khác gì việc quyết định mua thiết bị nước ngoài hay trong nước để có hiệu quả kinh tế tối ưu. Ngay cả các công ty đa quốc gia hàng đầu thế giới cũng cần đặt hàng thông tin từ các dịch vụ thông tin tư vấn chuyên ngành, mặc dù họ đã có một ban tham mưu thông tin tinh nhuệ. Công ty Microsoft khi muốn đầu tư ở Trung Quốc đã phải dựa vào phần lớn những thông tin tư vấn về thị trường, mức độ cạnh tranh, giá cả, rủi ro chính trị, đầu tư...

Ở nước ta, các dịch vụ thông tin cơ bản từ thống kê thị trường, thị hiếu người tiêu thụ đến nguồn vốn, thị trường máy móc thiết bị cũng đã có. Người chủ doanh nghiệp cần biết sử dụng những tài nguyên này một cách khôn ngoan hơn để tiết kiệm thời gian cho chính mình và để cho hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn.

Hệ thống, Xây dựng hệ thống/System, Building system

CAPABILITY TO SYNTHESIZE INFORMATION:

KEY TO TODAY’S BUSINESS SUCCESS

Business owners are often bombarded with information and do have abundant access to information, but having useful information and being informed is another matter.

Information needs to be analyzed and synthesized to be useful in enhancing company’s competitive advantages. Lack of the capability to process information with purpose will cost the company dearly.

Answering the question “what should we do?” helps formulate business strategy, and the question “how will we do?” helps define the appropriate tactics. The quality of decisions is based on the quality of information received and how it is properly processed and used.

This defines the success of a business.

VẬN HÀNH,

TỐI ƯU HÓA HIỆU QUẢ

OPERATION,

EFFICIENCY OPTIMIZATION

144 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 145

TẠO DỰNG VÀ KIỂM SOÁT NĂNG

LƯỢNG HỮU ÍCH CHO NHÂN VIÊN

PAUL BROWN

Giới thiệu

Mọi doanh nghiệp đều phải dựa vào con người.

Cấp quản lý cố gắng kết hợp những năng lực của con người theo cách nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược và hành động của doanh nghiệp. Vì mỗi người mỗi khác nên đây là một nhiệm vụ khó khăn. Trong chương này, chúng tôi điểm qua lịch sử cận đại của hệ tư tưởng quản lý và chỉ ra cách kiến thức mới trong ngành nào khoa hiện đại có thể đóng góp tích cực trong việc tạo ra và kiểm soát năng lượng hữu ích từ mỗi nhân viên ở mọi vị trí.

Sơ lược lịch sử 120 năm quản lý

Thế kỷ 20 là thời điểm trong lịch sử khi các thuyết

quản lý bắt đầu hình thành. Trước đó, xuyên suốt lịch sử, con người được tổ chức thông qua vị trí xã hội, tầng bậc trong gia đình và bộ tộc hoặc điều lệnh quân đội. Nhưng khi Henry Ford khởi xướng ngành công nghiệp sản xuất xe hơi hàng loạt vào năm 1903, ông đã triệt để thay đổi cách thức làm việc của xí nghiệp.

146 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Con người trở thành một phần của dây chuyền sản xuất, chỉ lặp đi lặp lại một động tác nhỏ. Phải mất tới 25 năm Ford mới có thể khiến xí nghiệp của ông hoạt động theo cách ông mong muốn và cách ông tối đa hóa sản xuất đã đặt ra một hình mẫu công nghiệp theo kiểu Phương Tây cho phần lớn phần còn lại của thế kỷ 20.

Chương trình Thạc sĩ quản trị kinh doanh đầu tiên trên thế giới bắt đầu ở Đại học Harvard năm 1908 mặc dù trước đó 90 năm đã có các trường kinh doanh và quản trị chính phủ ở Châu Âu. Dần dà lịch sử quản trị phát triển và được khích lệ mạnh mẽ bởi trường phái quản lý khoa học của Frederick Taylor vào cuối thế kỷ

19, người đã muốn biến những thợ thủ công riêng lẻ thành một phần trong quy trình sản xuất dây chuyền. Những ý tưởng này được thúc đẩy mạnh mẽ bởi nhu cầu sản xuất trong cuộc Đại chiến 1914- 1918 ở Châu Âu, và cũng chính là cuộc chiến đầu tiên tiến hành trên quy mô công nghiệp.

Vì vậy, thế kỷ 20 đã thúc đẩy đủ mọi cách tiếp cận với ngành quản trị. Nhiều ý tưởng trở nên thời thượng ở những thời điểm khác nhau. Richard Pascale, trường Kinh doanh Said, Đại học Oxford đã chỉ ra rằng từ năm 1950 đến năm 2000 có ít nhất 37 ý tưởng quản trị khác nhau mà theo cách gọi của ông “mốt quản trị” – qua đó các nhà quản trị muốn công ty của họ trở nên tốt hơn. Nghiên cứu của ông đã thuyết phục ông rằng các tổ chức là các hệ thống sống – chúng cần được dẫn dắt bằng các nguyên tắc tự nhiên, chứ không phải bằng máy. Chương này sẽ có cách tiếp cận tương tự như vậy.

Có lẽ khó khăn lớn nhất trong quản trị trong suốt thế kỷ 20 là sự thiếu thống nhất trong việc định nghĩa

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 147

“con người” là gì. Nếu một điều không được hiểu căn kẽ thì sẽ khó để quản lý nó cho tốt. Cùng một lúc, quy trình sản xuất và máy móc đã nhường chỗ cho kiến thức và công nghiệp dịch vụ, người máy cũng thực hiện các nhiệm vụ sản xuất phức tạp nhưng lặp đi lặp lại. Vậy vị trí của con người với tư cách là *một cá nhân*, không phải là một phần của một hệ thống, đòi hỏi nhiều hơn ở các kỹ năng quản lý.

Vì vậy rõ ràng rằng vào đầu thế kỷ 21, khoảng cách ngày càng lớn giữa nhu cầu hiểu các cá nhân với những phức tạp của họ và kiến thức quản trị nhằm giúp đạt được sự thông hiểu đó. Tâm lý quản trị thế kỷ 20 đã cho ra đời nhiều ý tưởng về con người nhưng không có ngành khoa học nào có thể đưa ra những ý kiến hữu hiệu thực sự. Vì thế các nhà quản lý thường phải dựa vào những kinh nghiệm thực tế họ gộp nhặt được để có thể quản lý tốt nhất. Kỳ lạ thay điều này giống hệt như trước khi các trường kinh doanh hiện đại được thành lập cách đây 120 năm. Vậy thì, chẳng có gì thay đổi mấy.

Những phát triển của thế kỷ 21

Rào cản lớn nhất trong việc hiểu con người là ta không thể nhìn thấy những gì đang diễn ra trong họ! Những gì họ thể hiện cho người khác thấy hay những điều họ nói có thể chẳng phải là đại diện chính xác cho những gì đang thực sự diễn ra trong họ. Và người ta cũng có thể không hiểu rõ những gì đang diễn ra trong chính con người mình; hoặc có những lúc họ cũng không hiểu họ thực sự cảm thấy hay nghĩ gì nữa. Chính vì thế, hiểu được con người là điều cực kỳ khó. Trong suốt hai trăm năm qua, khi ngành y nỗ lực

148 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

để hiểu cơ thể hoạt động thế nào, thì ngành quản trị đã không thể hiểu được “con người” làm việc thế nào.

Nhưng điều này đang thay đổi.

Năm 1980, những hình ảnh có độ phân giải thấp màu trắng đen của một bộ não sống đã được giới thiệu tại Đại học Aberdeen ở Scotland, sử dụng kỹ thuật quét mà bây giờ gọi là Hình ảnh cộng hưởng từ chức năng (fMRI). Chỉ sau đó mười năm, hình ảnh màu trở thành

tiêu chuẩn, và cuối thế kỷ 20, người ta đã có thể nhìn thấy máu lưu thông trong não. Khi máu cung cấp ô-xi và glu-cô đến nơi cần thiết, thì có thể nhìn thấy năng lượng được dùng ở đâu và như thế nào trong não, mặc dù có thể chưa phải hoàn toàn.

Đây thực sự là một bước tiến khoa học đáng kể.

Lúc này người ta có thể bắt đầu đặt câu hỏi về hành vi của con người và có thể có câu trả lời đúng đắn đầy tính khoa học.

Hiểu những gì đang xảy ra bên trong con người

Ví dụ, năm 2000, Naomi Eisenberger và đồng nghiệp tại Đại học Los Angeles đã hỏi: Não phản ứng thế nào với tổn thương tình cảm? Nếu chúng ta bị tổn thương tình cảm, điều đó có giống đau đớn về thể chất không?(1)

Họ làm một thí nghiệm gọi là thí nghiệm quả bóng ảo. Một người nằm trong máy quét fMRI và nhìn vào màn hình ti vi. Trên màn hình có ba đôi tay, một ở góc trên bên trái, một góc trên bên phải và một ở giữa phía

1. Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K.D. (2003). Sự khước từ có làm tổn thương không? Nghiên cứu fMRI về sự khước

từ của xã hội. *Science*, 302, 290-292.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 149

dưới. Người này được cho biết đôi tay nằm phía bên dưới màn hình là tay của mình và anh ta sẽ tham gia vào một trò chơi chuyên bóng. Những đôi tay bắt đầu di chuyển trên màn hình và một quả bóng xuất hiện, và ba đôi tay chuyển quả bóng qua về, nhẹ nhàng ném và chụp quả bóng.

Sau khi chơi được một lúc, quả bóng chỉ còn được chuyển giữa hai đôi tay nằm phía trên của màn hình. Đôi tay ở phía dưới, đôi tay của người kia, bị loại ra khỏi cuộc chơi. Máy quét fMRI cho thấy vùng não hoạt động khi cảm nhận nỗi đau thể chất bỗng nhiên hoạt động mạnh khi nó đột ngột nhận ra rằng hai đôi tay phía trên đang loại đôi tay phía dưới. Đôi tay này đang bị đồng loại khước từ và cô lập.

Khi cơ thể bị đau, chẳng hạn như gãy chân, một số hóa chất được sản sinh tự nhiên trong não gọi là endorphin đi vào máu để chế ngự nỗi đau. Nhưng khi nỗi đau tình cảm diễn ra, không có endorphin nào sinh

ra cả. Sau khi trải qua nỗi đau thể chất, người ta có thể nhớ rằng mình đã bị đau nhưng họ không thể tái tạo cảm giác đau. Đó là nhờ endorphin đã triệt tiêu ký ức về nỗi đau đó. Tuy nhiên, với nỗi đau tình cảm, ký ức vẫn có thể gợi lại cảm giác đó. Vì vậy nỗi đau vẫn ở lại trong hệ thống. Và phải có năng lượng để kiểm soát tình trạng đó, điều khiến cho năng lượng không thể được dùng cho những điều đáng làm hơn.

Vận dụng kiến thức trong kinh doanh

Trong môi trường kinh doanh, giả sử có người cho rằng mình làm báo cáo rất tốt, đầu tư cả giờ nghỉ để hoàn thành và nộp cho sếp. Theo lẽ tự nhiên, họ sẽ muốn có phản hồi từ sếp. Nhưng hãy tưởng tượng vị

150 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

sếp bận rộn gác bản báo cáo qua một bên, chẳng hề nghĩ người ta đã mất bao nhiêu thời gian, suy nghĩ và năng lượng để viết bản báo cáo đó, thậm chí còn quên cảm ơn chứ chưa nói đến việc cùng ngồi thảo luận với họ về bản báo cáo đó.

Đối với người sếp, bản báo cáo chỉ là một công

việc nữa phải xử lý trong những ngày làm việc bù đầu và những ngày cuối tuần quá ngắn ngủi. Tuy nhiên, với người viết báo có, đó là cảm giác không được quan tâm, không đủ thú vị để sếp chú ý, bị bỏ lơ và có lẽ thậm chí là vô dụng – tất cả những trạng thái của việc khước từ/cô lập. Tệ nhất, những cảm giác này bào mòn lòng tự trọng của con người. Còn không nó cũng bắt nã phải đối phó với những cảm giác như vậy và rồi năng lượng không còn để làm việc, tưởng tượng, hiệu quả hay tập trung hoàn toàn vào công việc.

Năng lượng sinh ra từ hệ thống tình cảm. Có 8 loại tình cảm cơ bản. Cùng nhau chúng tạo ra hệ thống tình cảm. Trong 8 tình cảm cơ bản đó, thì 5 loại liên quan đến bản năng sinh tồn. Chúng được gọi là các tình cảm lẫn trốn/né tránh/sinh tồn. Đó là sợ hãi, tức giận, ghê tởm, xấu hổ và buồn bã. Chúng tạo ra sự sợ hãi, ấu dả, trốn chạy hoặc ngất xỉu. Năng lượng quen với việc bảo vệ con người.

Rồi có một loại tình cảm khuấy động toàn bộ hệ thống mà không chắc mọi việc có trở nên ổn thỏa không.

Đó chính là sự ngạc nhiên. Đến dự một cuộc họp mà không biết điều gì sắp diễn ra sẽ khiến cho loại tình cảm nảy nảy sinh. Sự những điều sắp sắp nói đã khiến cho sự ngạc nhiên cũng đặt trong tư thế sợ hãi. Nhưng nếu sắp bỗng nhiên khen ngợi thì ngạc nhiên sẽ phát ra sự vui mừng.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 151

Phấn khích/vui vẻ, tin cậy/yêu thương là hai phạm vi của những tình cảm gắn bó. Chúng giúp nguồn năng lượng tuôn trào. Chính chúng tạo ra sự nối kết bền chặt với khách hàng, đồng nghiệp, gia đình và bạn bè. Nhưng chúng không có giá trị tồn tại chủ yếu. Đó lại là bốn phạm của tình cảm trốn chạy/né tránh. Một người có thể sống cả đời không biết phấn khích/vui vẻ, tin cậy/yêu thương. Đó quả thực là một cuộc sống kinh khủng, nhưng người đó vẫn sống. Nhưng người ta không thể sống mà không có tình cảm trốn chạy/né tránh và tất cả những cảm giác nảy sinh từ hai tình cảm này. Đó chính là điều giúp ta tồn tại.

Trách nhiệm cá nhân của nhà lãnh đạo/quản lý

Học cách kiểm soát những tình cảm này một cách đúng đắn là dấu hiệu của người trưởng thành. Cái đó gọi là “điều chỉnh bản thân”. Không nên gạt bỏ cảm giác trốn chạy/né tránh như thể chúng là điều xấu xa, tiêu cực. Mà trái lại. Chúng giúp ta an toàn. Nhưng nếu chúng không được kiểm soát chặt chẽ, chúng có thể khiến cho người khác thấy bất an.

Bất kỳ sếp nào cũng có thể nổi giận một cách chính đáng nếu khách hàng bị đối xử tệ, công việc không được làm tốt như mong đợi hoặc một dự án yêu cầu quá nhiều tiền bạc vượt ngoài ngân sách vì các khoản chi phí không được kiểm soát chặt chẽ. Nhưng sự tức giận đó trở thành thói quen như thế nào chính là thước đo sự trưởng thành của người sếp: và cách nó ảnh hưởng đến nhân viên và những gì họ làm trước sự giận dữ của sếp là thước đo niềm tin của họ đối với sếp.

152 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Steve Jobs ở tập đoàn Apple khét tiếng là người khó tính trong công việc. Nhưng chính tầm nhìn của

ông, cảm nhận của ông về thị trường tương lai và khả năng thiết lập các tiêu chuẩn và phong cách đã mang lại tình yêu đích thực đối với các sản phẩm của Apple khiến ông được nhân viên vô cùng tin tưởng. Ông đã cố gắng để các tình cảm gắn kết tuôn trào trong tổ chức của mình và trên thị trường đến mức Apple tiếp tục làm bản thân và thị trường ngạc nhiên trước những thành tựu mà tập đoàn đạt được.

Ngược lại, Blackberry và Kodak đã không thể phát sinh được điều đó và đã hiểu sai thị trường tai hại đến nỗi đánh mất cả thị phần quan trọng một cách nhanh chóng và đáng tiếc.

Vì vậy nhiệm vụ then chốt của nhà lãnh đạo là khơi dậy những tình cảm gắn kết ở con người. Lúc đó năng lượng tuôn trào và không bị phí phạm vào việc đối phó với căng thẳng, xích mích giữa các phòng ban và đấu đá nội bộ.

Nhưng trước tiên nhà lãnh đạo phải huy động những tình cảm gắn kết của bản thân và điều tiết chúng một cách hợp lý.

Bạn cần sáu tố chất để là người lãnh đạo thành công trong việc này. Đó là: Khả năng nối kết và giao tiếp với người khác, Can đảm, Đủ khéo léo, Có thể truyền cảm hứng, Nói đi đôi với làm. Mới năm điểm. Thứ sáu là lúc đó bạn sẽ được mọi người ủng hộ. Ngay thời điểm đó, với hệ thống đã được thiết lập, năng lượng trong tổ chức sẽ biến thành lợi nhuận; nhân viên không muốn rời bỏ bạn, họ sẽ làm tốt nhất cho bạn và khách hàng sẽ cảm nhận được sức mạnh của tất cả những điều đó và sẽ tâm phục khẩu phục.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 153

Và như thế, là lãnh đạo hay nhà quản lý, trước tiên bạn phải tin vào chính mình. Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ tạo dựng sự thịnh vượng bên ngoài của doanh nghiệp. Và, ngoài ra, lúc đó doanh nghiệp là nguồn vui chứ không phải là nơi chứa chất sự căng thẳng.

154 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 155

CREATING AND MANAGING

PRODUCTIVE ENERGY IN STAFF

PAUL BROWN

Introduction

All businesses rely on human beings. Management tries to combine the capacities that human beings have in ways that will achieve the strategic and operational goals of the business. As all human beings are different, that is a very difficult task. This chapter takes a brief look at the recent history of management ideas and shows how new knowledge coming from the modern brain sciences can make a special contribution to creating and managing productive energy in staff at all levels.

A brief history of one hundred and twenty years of management

The twentieth century was the period in history when theories of management first began to appear.

Previously throughout history people were organized, as necessary, by reference to social position, family and tribal hierarchy, or military command. But when Henry Ford started mass producing cars in 1903 he completely

156 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

re-designed the way a factory worked. People became part of the production line machinery, doing small jobs repetitively. It took Ford twenty-five years to get his factory the way he wanted it, but his ways of maximizing production set the pattern of western industry for almost the whole of the rest of the century.

The first MBA program in the world started at Harvard in 1908, though there had been business and government administration schools in Europe for ninety years before that. Bit by bit a management literature developed, especially encouraged by the scientific management ideas of Frederick Taylor at the end of the 19th century who wanted to turn individual craftsmen into part of a mass production process.¹ Henry Ford built on Taylor's ideas in the car industry. They were given a huge push forwards by the production demands caused by the Great War of 1914 – 1918 in Europe, which was the first war to be conducted on an industrial scale.

Subsequently the 20th century developed all kinds of approaches to management. Various ideas became

fashionable at various times. Richard Pascale, of the Said Business School, University of Oxford, has shown that between 1950 and 2000 there were at least thirty-seven different management new ideas – ‘business fads’, he called them – by which managers tried to make their organizations better.² His researches have

1.http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management describes Taylorism very well

2. from ‘decision trees’ to ‘total quality management’ to ‘one minute management’ to ‘business process re-engineering’ to ‘the learning organization’, to name but a few.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 157

convinced him that organizations are living systems and should be guided by the principles of nature, not machines.³ This chapter takes a similar approach.

Perhaps the biggest difficulty in management throughout the twentieth century has been the lack of any agreement as to what ‘a person’ is. It is difficult to manage anything that is poorly understood. At the same time production and machine processes have increasingly given way to

knowledge and service industries, or robots increasingly do complex but repetitive production tasks. So the position of the person as an *individual*, not just part of a system, becomes more and more demanding of management skills.

It is apparent therefore that at the beginning of the twenty-first century there is an increasing gap between needing to understand individuals with all their complexities and the management knowledge that might make such an understanding possible.

Twentieth century management psychology produced lots of ideas about people but no real science by which any one idea could be seen to be more useful than any other. So managers often have to rely on what they have learnt in their own life experience in order to do their best as leaders. Which curiously is exactly the same as before modern business schools were founded a hundred and twenty years ago. Not much change there, then.

3.managers.emeraldinsight.com/change_management/.../pdf/

pascale.pdf

158 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Twenty-first century developments

The biggest obstacle to understanding people is not being able to see what is going on inside them! What people show of themselves to others, or what they say, may not be an accurate representation of what is really going on inside. And people themselves may not be very clear about what is going on inside themselves; or, at any moment in time, what they truly feel or think about any particular situation.

So understanding people is very difficult. In the way that during the last two hundred years medicine *has* worked out how the body works, management has *not* worked out how ‘the person’ works.

But that is changing

In 1980 the first usable black-and-white low-resolution images of the live brain were produced at the University of Aberdeen in Scotland, using a scanning technique now called Functional Magnetic Resonance Imaging

(fMRI). Within ten years colour images became standard, and by the end of the twentieth century it became routinely possible to see how blood flowed in the brain. As blood carries the energy supplies of oxygen and glucose to where it is needed, it had become possible to see where and, to some extent, how energy was being used in the brain.

This is a remarkable scientific development. It makes it possible to start asking questions about human behavior that can have a scientific answer.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 159

Getting inside what is happening in people

For instance, in 2000 Naomi Eisenberger and colleagues at the University College of Los Angeles asked the question: How does the brain deal with emotional pain?

If we feel emotionally hurt, is it the same as being physically hurt?⁴

They created an experiment that became known as the cyber ball experiment. A person lies in an fMRI scanner looking at a small TV screen. On the screen are three

pairs of hands, one towards the top left, one towards the top right, and one in the middle at the bottom. It is explained to the person lying in the scanner that the pair of hands at the bottom of the screen is the hands of that person, and he or she is going to be involved in a ball-passing game. The hands start to move on the screen, and a ball appears, and the three pairs of hands pass the ball between themselves, gently throwing and catching it.

After the game has been going for a short time the ball starts being passed only between the top two pairs of hands. The bottom pair, 'belonging' to the person lying in the scanner, is excluded from the game. The fMRI scan then shows that the area of the brain that is active when physical pain is experienced becomes very active when it is suddenly understood that the two top pairs of hands are excluding the bottom pair. The bottom pair of hands are being socially rejected and isolated.

4. Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K.D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science* , 302, 290-

292.

160 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

It so happens that when the body experiences physical pain, like breaking a leg, some naturally occurring brain chemicals called endorphins rush into the blood stream to suppress the pain. But when emotional pain is experienced no endorphins are triggered. After an experience of bad physical pain a person can remember that he or she experienced the pain but cannot re-create the sensation of the pain. That is because the endorphins suppressed the memory of it. With emotional pain, however, the memory of it can trigger the experience of it again. So the pain stays live in the system. And it takes energy to manage that experience, which prevents the energy being used for something more productive.

Using that kind of knowledge in business

In a business context, suppose that someone feels they have done a really good piece of work on a Report, for which they put in a lot of effort in their own time too, and has given it to their boss. It is natural to want a reaction

from the boss. But let's imagine a busy boss puts the Report to one side, doesn't think about how much time and thought and energy went into it, and forgets to even thank the person let alone sit down with them and discuss it.

For the boss the Report is just something else that has to be dealt with in crowded working days and weekends that have too little time in them anyway. For the person who created the Report, though, it's a sense of not being regarded, of not being of sufficient interest to the boss, being ignored, and perhaps even unwanted – all part of the rejection / isolation spectrum. At its worst such feelings

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 161

corrode the person's sense of their own well-being. At the very least it takes brain capacity to deal with such feelings and then that energy is not available to be productive, imaginative, effective, or fully focused at work.

Energy comes from the emotional system. There are 8 basic emotions. In combination they create the feeling system. Of the 8 basic emotions the majority, 5, are to

do with self-preservation. They are called the escape/avoidance/survival emotions. They are fear, anger, disgust, shame and sadness. They create fright, fight, flight or faint reactions. Energy gets used to protect the person.

Then there is 1 emotion that arouses the system without being sure where things will fix themselves.

It's called surprise, or startle. Going to a meeting and not being sure what is going to happen puts the surprise-startle emotion into play. Being fearful of what a boss is going to say already has the surprise emotion settling itself into fear. But if the boss is unexpectedly complimentary, then surprise gets triggered into some kind of enjoyment.

Excitement/joy, trust/love are the 2 spectrums of attachment emotions. They let energy flow outwards.

They are what make good connections with customers, colleagues, family and friends. But they do not have primary survival value. That is the job of the escape/avoidance emotions. A person can live the whole of

their life without excitement/joy, trust/love. It would be an awful experience of life, but the person would survive. But a life cannot be lived without the escape/

162 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

avoidance emotions and all the feelings that come from them. That's what makes us survive.

Personal responsibility as a leader / manager

Learning to manage all the emotions properly is the mark of a mature person. It's called 'being self-regulating'.

The escape/avoidance feelings are not to be squashed out of existence as if they were somehow bad to have, or negative. Quite the contrary. They keep us safe. But if they are not properly managed then they can make other people feel unsafe.

Any boss is appropriately angry if a customer has been treated badly, a piece of work is not done as well as it might have been, or a project is demanding too much money outside budget because costs have not been well controlled. But how that anger gets used is a measure of the boss's maturity; and the way it impacts staff and

what they do with her anger is a measure of how much they trust her.

Steve Jobs of Apple was a notoriously difficult man to work for. But his vision for Apple and his sense of the future market and his capacity to set standards and style that created real love for Apple's products made him highly trusted by his staff. He managed to get attachment emotions flowing so well through his organization and into the market that Apple went on surprising itself and the market place in what it achieved.

Blackberry and Kodak, on the other hand, hadn't managed to generate that spark and misread their

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 163

markets so badly that both lost their lead market positions in very uncomfortable ways and amazingly quickly.

So the key task of a leader is to generate attachment emotions in people. Then energy flows outwards and is not wasted on coping with stress, departmental politics and in-fighting.

But first of all the leader has to have his or her own attachment emotions in place, and be able to regulate them appropriately.

To do that as leader you need six qualities. They are:

The capacity to connect with others and communicate,

Courage, Being clever enough, Being able to inspire

others, Walking your own talk. That's five. The sixth is

that then you will be worth following. Then, with good

systems established, organizational energy will flow into

profit; staff will not want to leave you, they will work their

best for you, and customers will feel the power of all that

and be attracted to you.

And so, as a leader or manager, first of all you have to

trust yourself. Creating the right relationships internally

creates businesses that thrive externally. And, moreover,

business is then a source not of stress but of pleasure.

164 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 165

NHẬN DIỆN VÀ PHÁT TRIỂN

CÁC NĂNG LỰC CẦN THIẾT

CỦA NHÀ QUẢN LÝ

TRƯỞNG CHÍ DŨNG

Nhìn lại việc tự đánh giá năng lực của cấp quản lý

Trong báo cáo Dự báo về năng lực lãnh đạo của

DDI năm 2011 (DDI Global Leadership Forecast, 2011)

Byham có mấy nhận định đáng chú ý:

- Trong 12000 lãnh đạo cao cấp được khảo sát, chỉ 32% tự đánh giá vị trí của họ là vững chắc
- Cứ 3 nhân viên thì 1 người cảm thấy cấp trên trực tiếp là người lãnh đạo kém.
- 63% Quản lý cấp thấp và cấp trung cảm thấy sự phát triển khả năng lãnh đạo của mình là không hiệu quả.

Từ đó cho thấy việc tự nhận thức và nhận ra sự

“thiếu hụt năng lực” của bản thân người quản lý đang có chiều hướng thay đổi.

Danh sách năng lực cần cho các cấp quản lý

khác nhau

Để giúp làm rõ thêm việc này, Byham đã nêu ra

166 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

một danh sách năng lực cần cho ba đối tượng quản lý khác nhau: Cấp Giám sát, Quản lý Cấp Trung, và Quản lý cấp cao.

Mỗi đối tượng có một danh sách năng lực trùng nhau và khác nhau, thể hiện rõ nét hơn sự “đi lên” của mỗi cấp quản lý để đồng điệu với sự cần thiết phải có các năng lực mới cần cho cấp quản lý ấy, được tóm tắt qua bảng sau:

Cấp Cấp Quản

Năng lực

Giám Quản lý cấp

sát

lý

cao

Lãnh đạo Tâm nhìn

X

Chiến lược

Lãnh đạo Chiến lược

X

X

Lãnh Phát triển Nhân tài cho

đạo/

X

X

Tổ chức

Tạo ảnh

hưởng Lãnh đạo Cá nhân (Tạo

X

X

X

ảnh hưởng)

Lãnh đạo Buổi họp

X

X

X

Nhảy bẻn

X

X

X

Ra

Nhận diện vấn đề

X

X

X

quyết

định

Giải quyết vấn đề

X

X

X

Giao quyền hạn và trách

X

X

Quản nhiệm

lý hiệu Theo dõi thông tin

X

X

quả

Theo dõi công việc

X

X

X

công

việc

Tối đa hoá hiệu quả

X

X

X

công việc

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 167

Trình bày bằng lời

X

X

Truyền Lắng nghe

X

X

thông

Giao tiếp bằng văn bản

X

X

Giao tiếp bằng lời

X

X

X

Khả năng thích nghi

X

Phạm vi quan tâm

X

Dũng cảm

X

Định hướng mục tiêu dài

X

X

hạn

Giảm nhẹ căng thẳng

X

X

Cá

Định hướng dịch vụ

X

X

X

nhân

khách hàng

Tự đánh giá

X

X

X

Tự tin

X

X

X

Nghị lực

X

X

X

Có sáng kiến

X

X

X

Khả năng học hỏi và áp

X

dụng

Kiến

Kỹ thuật/chuyên môn

X

thức kỹ

năng

Kiến thức

X

Điều đáng chú ý là với các cấp quản lý khi đã

“bước” lên trên cấp Giám sát thì Byham không còn đặt

nặng về năng lực chuyên môn nữa, vì ông xem đó là

những năng lực mặc nhiên phải có, và ông cho là cần

chú ý nhiều hơn đến những năng lực mang tính tương

tác giữa con người ở nơi làm việc.

Khi nhận diện và đề bạt những người giỏi chuyên

môn vào cấp quản lý ban đầu, cấp Giám sát, doanh

nh nghiệp đôi khi gặp những tình huống phản ứng ngược

168 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

lại với mong muốn. Vì khi cá nhân rời bỏ những thế

mạnh chuyên môn đang làm giỏi, đặc biệt là những người “say” chuyên môn thì việc hóa thân thành nhà quản lý, làm bản thân họ phải đối diện với việc phải tự mình học hỏi và sở hữu những năng lực quản lý mới vốn còn xa lạ với họ. Và nhiều trường hợp cho thấy là những người giỏi chuyên môn chưa chắc đã thấy thú vị gì khi chấp nhận điều này, nhất là khả năng tương tác với con người có thể phải bắt đầu từ số không...

Qua quá trình tham khảo và vận dụng danh sách năng lực này, L&A nhận định là danh sách Byham, ít hàn lâm, nhưng nó gần với doanh nghiệp, trong việc dễ hình dung ra mối liên hệ giữa trình độ năng lực quản lý thực sự của đội ngũ quản lý của mình khi so sánh với mô hình của Byham, từ đó việc xác lập tiêu chuẩn năng lực sẽ nhanh chóng, logic và dễ áp dụng hơn.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 169

IDENTIFYING AND DEVELOPING

NECESSARY CAPABILITIES

FOR MANAGERS

TRUONG CHI DUNG

Back to self competency assessment by managers

In DDI Global Leadership Forecast, 2011, William Byham had some interesting numbers as below:

- Of 12,000 senior leaders, only 32% rate their bench as strong
- 1 in 3 Employees Feel Their Frontline Supervisor is Ineffective as a Leader
- 63% of First- and Mid-Level Managers Feel Their Leadership Development is ineffective

From reading these above numbers we realize that self assessment and identification is causing competency “gaps” of managers to change.

170 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Competency Lists for different kind of managers

To help clarify these necessary competent lists, Byham had showed the said lists for three kinds of managers:

Supervisors (Byham labeled as “Traditional Supervisors”, Managers, and Senior Managers (Byham labeled as “Upper-Level Managers”). Each

kind of manager has their own competency list, they might have coincidental or different competencies, he expressed the “steps up” of each kind of manager in the following table:

Category

Supervisor

Manager

Senior

Manager

Visionary

X

Leadership

Strategic

X

X

Leadership

Organizational

X

X

Talent

Leadership /

Influence

Individual

X

X

X

Leadership

(Influence)

Meeting

X

X

X

Leadership

(Facilitation)

Sensitivity

X

X

X

Analysis

X

X

X

Decision

(Problem

Making

Identification)

Judgment

X

X

X

(Problem

Solution)

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 171

Delegating

X

X

Authority and

Responsibility

Performance

Information

X

X

Management

Monitoring

Follow Up

X

X

X

Maximizing

X

X

X

Performance

Oral

X

X

Presentation

Listening

X

X

Communication

Written

X

X

Communication

Oral

X

X

X

Communication

Adaptability

X

Range of Interests

X

Tenacity

X

Long Range

X

X

Goals Orientation

Tolerance for

X

X

Stress

Personal

Customer Service

X

X

X

Orientation

Self-Assessment

X

X

X

Self-Confidence

X

X

X

Energy

X

X

X

Initiative

X

X

X

Ability to Learn

X

(Applied Learning)

Technical/

X

Knowledge

Professional

Skills

Knowledge

X

172 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

The point is that when managers who are “stepping up”

higher than Supervisor level, Byham does not focus on

Technical/Professional competencies any more, since

these ones are now Prerequisite ones, and he focuses more on work place workers' interactive competencies. While identifying and then promoting individuals having good Technical/Professional competencies to the first step of management, the Supervisors, there would be unexpected creations from these newly first time managers. The reason is that these individuals having good Technical/Professional competencies, especially ones that “love” Technical/Professional works, then they would begin the metamorphosing process into to a manager, hence making them facing the issue of “self learning” and grabbing the unfamiliar management competencies provided to them. And in many cases good Technically/Professionally competent individuals did not have interest in these promotions, in the worst-case scenario they would have begun to learn social interactive skills from the ground up...

By learning and applying these above Byham lists, least academic, but they appeared to be near to businesses, in realizing the relations between levels of real

management competencies of managers and Byham lists models, this makes the setting of competency standards more easy, rapid, logical and practical.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 173

QUẢN TRỊ BẰNG SỰ LẮNG NGHE

VÀ ỨNG XỬ PHÙ HỢP

TED NUYEN

Đề cập đến một nhà quản lý giỏi, nhiều người thường hình dung ra mẫu người có thể đưa ra một chiến lược kinh doanh tốt, giúp doanh nghiệp của họ đạt được doanh thu, lợi nhuận cao. Thực tế, nhà quản lý thành công là người có cách quản lý thu phục được sự tận tụy, hết lòng của nhân viên, từ đó tạo nên một tổ chức, doanh nghiệp thành công.

Thu phục lòng người bằng sự lắng nghe

Đây là yếu tố làm cho một nhân viên gắn bó lâu dài với công việc và không ngừng nỗ lực làm việc hiệu quả hơn mỗi ngày? Phải chăng đó là do mức lương - thưởng cao hay các đồng nghiệp vui vẻ? Hơn tất cả, cách ứng xử giữa người quản lý với nhân viên mới là

yếu tố quyết định đối với câu hỏi trên.

Không quá khó hiểu khi rất nhiều nhân viên cảm thấy gẫn bó với công việc khi có một cấp trên biết lắng nghe và cảm thông. Vì khi bất cứ đề xuất, ý kiến nào của mình đều được sếp ghi nhận và có phản hồi (đồng ý

174 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

hoặc không đồng ý), nhân viên sẽ cảm thấy mình có giá trị trong công việc. Ngược lại, thói quen lắng nghe cũng giúp cho nhà quản lý hiểu được các vấn đề của nhân viên, tận dụng được khả năng tư duy sáng tạo của họ trong việc cải tiến (improvement) và đổi mới (innovation) trong kinh doanh.

Hầu hết các nhà quản lý cảm thấy dễ dàng trong việc đặt ra những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cho nhóm nhân viên hoặc doanh nghiệp của mình nhưng lại gặp khó khăn trong việc giải đáp câu hỏi: “Làm sao để nhân viên không cảm thấy mình đang bị áp đặt những mục tiêu do cấp trên đưa ra?”. Một nhà quản lý đặc nhân tâm hiểu rằng việc dành ra từ 20 đến 30 phút để trò chuyện với mỗi nhân viên và cùng họ thảo luận

về kế hoạch công việc (performance plan) là thật sự cần thiết. Thứ nhất, buổi trò chuyện cởi mở giúp nhân viên cảm thấy rằng mình được cấp trên quan tâm và họ có cơ hội thể hiện mình. Với khả năng dẫn dắt câu chuyện một cách khéo léo, nhà quản lý khiến nhân viên cảm thấy rằng họ là người chủ động đặt ra mục tiêu, kế hoạch công việc cho mình và họ có động lực, trách nhiệm để hoàn thành kết quả đó. Thứ hai, qua trao đổi, nhà quản lý hiểu được điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên, từ đó có cách theo dõi tiến độ công việc phù hợp với từng người (mỗi tháng, hai tháng, ba tháng, sáu tháng...). Những nhân viên nào được đôn đốc, nhắc nhở liên tục sẽ hiểu rằng mình cần nâng cao kỹ năng để đáp ứng tốt hơn trong công việc. Trong trường hợp nhân viên này không thể đáp ứng được công việc, bị chỉ trích hoặc sa thải thì họ cũng không có sự phản đối mạnh mẽ.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 175

Ứng xử với nhân viên theo từng nhóm

Mọi cách quản lý nhân sự đều đưa đến một mục

tiêu cuối cùng là để nhân viên làm việc một cách nhiệt tình, vui vẻ và đạt hiệu quả. Nhiều nhà quản lý cảm thấy bối rối khi phải quản lý một số lượng nhân viên lớn mà mỗi người lại có những vấn đề, tính cách riêng. Vậy đâu là cách quản lý khả thi?

Kinh nghiệm quản lý ở các tập đoàn lớn cho thấy, việc nắm bắt và ứng xử với nhân viên sẽ dễ dàng hơn khi chia nhân viên theo từng nhóm dựa trên kỹ năng, kinh nghiệm làm việc và thái độ của họ trong công việc như sau: (1) Nhóm thiếu kỹ năng, kinh nghiệm và chưa có ý thức học hỏi, (2) Nhóm kỹ năng chưa tốt, ít kinh nghiệm nhưng nhiệt tình và chịu khó học hỏi, (3) Nhóm kỹ năng tốt, có kinh nghiệm nhưng thái độ chưa tốt (biểu hiện thường thấy ở những người “sống lâu lên lão làng”), (4) Nhóm kỹ năng tốt, giàu kinh nghiệm và thái độ làm việc nghiêm túc, nhiệt tình.

Với từng nhóm nhân viên như trên, cách quản lý tương ứng như sau:

Nhóm (1) - Direct: Nhà quản lý nên giao công việc một cách cụ thể, rõ ràng (làm việc gì, làm như thế nào,

thời hạn) và theo dõi tiến độ công việc.

Nhóm (2) - Coach/ Teach/ Mentor: Nhà quản lý chỉ giúp đỡ nhân viên về kỹ năng hoặc nhờ người huấn luyện thêm về cách thức làm việc để họ cảm thấy mình đang được hỗ trợ, đồng thời khuyến khích họ phát huy sự nhiệt tình trong công việc.

Nhóm (3) - Participate: Nhà quản lý nên có thái độ công nhận giá trị của nhân viên, ngỏ ý muốn họ tham gia công việc với cấp trên và đồng nghiệp. Cách nói phù

176 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

hợp là: “Anh/chị nghĩ vấn đề này nên làm thế nào?”, tránh ra lệnh: “Anh/chị nên làm thế này...”.

Nhóm (4) - Delegate: Cấp trên và cấp dưới thảo luận về công việc một cách thoải mái, thường thì cấp trên chỉ quản lý kết quả chứ không cần kiểm soát công việc một cách gắt gao.

Lắng nghe, thông cảm và có cách ứng xử phù hợp với từng nhóm nhân viên thoát trông có vẻ đơn giản nhưng thực tế khi áp dụng lại không hề dễ dàng. Đây là những kỹ năng cần phải học tập và thực hành liên tục

để tạo thành một thói quen hay một phản xạ tức thời.
Đặc biệt là với nhóm (3), họ thường là những nhân viên lớn tuổi, nhiều kinh nghiệm nhưng không chịu hợp tác, cấp trên phải biết bỏ qua cái tôi của mình mới mong thu phục được họ. Tuy nhiên, việc thu phục tấm lòng của nhân viên không nhất thiết phải cùng vui vẻ trên bàn nhậu. Hãy đối xử với cấp dưới bằng tình cảm chân thành, người quản lý sẽ nhận được sự tận tụy tự nhiên từ nhân viên.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 177

**MANAGEMENT BY MEANS OF
LISTENING AND PROPER BEHAVIOR
TED NUYEN**

Whenever a good manager is mentioned, many visualize the type of people who could come up with a good business strategy plan, making their business generate more revenues and profits. In fact, successful managers are those whose management methodology could gain the trust and total dedication of their employees, which in turn will create a successful organization or business.

To win the hearts of the others by listening

Which is the drive behind long-term loyalty and relentless efforts to produce higher efficiency every day of an employee? Is it high pay and bonus rates or happy colleagues? Ultimately, the behavior between managers and employees is the decisive answer to the above question.

It is not too difficult to figure out why an employee may feel connected to his or her job if there is a manager who listens to them and is compassionate towards them.

178 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Because whenever an idea is proposed or suggested, it will always be acknowledged and responded to by the boss (with approval or disapproval), the employees will therefore recognize the sense of self-value in their jobs. On the other hand, the habit of pay attention help managers to understand their employees' problems, utilizing their creative capabilities in business improvement and innovation.

Most managers find it easy to set out short-term and

long-term goals for their employees' teams or companies yet find it hard to answer the question of: "How to lift the stress from the targets established by my boss?" A manager who influences others and understands that spending 20 to 30 minutes every days to talk with each employee and discuss their performance plan is of vital importance. Firstly, this "open chat" gives the worker a sense of being cared for by the superordinate and hence given a chance to showcase himself or herself. With the ability to skillfully lead the conversation, the managers give their employees the feeling that they are the ones who have been given full control to set out their own working targets and plans, inspiring motivation and the responsibility to finish their goals. Secondly, the managers could understand strengths and weaknesses of each worker, to figure out the best ways to track working progresses for each or them (monthly, bi-monthly, quarterly, bi-quarterly...) Employees who are pushed and reminded on a regular basis shall understand that they have to improve their skills in order to better

satisfy the job's requirement. And when the employee can't meet the job's requirement, receive criticism or get fired, they raise no strong objection.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 179

Treat employees by grouping

Each and every method of human resource management ultimately leads to the final goal of making the working force happy, devoted, and efficient in their position.

Many managers become confused upon managing a large number of employees with various issues and personalities. So, which is the possible management method?

Management experience at large corporations proved that, the understanding and behavior toward employees will be easier when grouping them based on their skill work experience and attitude in their jobs as follows: (1)

The group of workers who are inexperienced and have an improper attitude towards learning, (2) The group of unskilled workers with limited working experience but who are devoted and willing to learn, (3) The group of

skilled and experienced workers with an inappropriate attitude (common examples of “getting promotion by continued years of work” type), (4) The group of skilled, and experienced workers with a serious and dedicated attitude.

For each of the above groups, the method of management is as follows, respectively:

Group (1) - Direct: The manager should assign tasks with clear description (what to do, how to do it, and with a deadline) and track working progress.

Group (2) - Coach/Teach/Mentor: The managers assist the employees in developing their skill or assign someone else to train them how to do the job, to make

180 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

them feel like they are being supported, and hence encouraging them to develop a working devotion.

Group (3) - Participate: The manager should recognize their staff’s values and let them join the work of their superordinate and colleagues. The proper way to say this is: “How do you think we should do this?”, avoiding

giving a command: “You should do it this way...”.

Group (4) - Delegate: Superordinate and subordinate could discuss the matter openly, with the former managing the result, and not strictly being onto the latter's tail all the time.

To listen, be compassionate and practice proper behavior towards each workers groups may seem simple at first, however the large majority will find it hard upon putting it into practice. These are skills that are needed to be acquired and practiced repeatedly to turn them into habits or prompt reflexes. Particularly with Group (3), most of them are aged and experienced workers which practice little cooperation, for which the superordinate should know how to tackle by using their ego, to win their hearts. However, gaining employees' trust is not necessarily done over alcohol. Treating a subordinate with honest sincerity, will lead to the manager being able to build a sense dedication from their employees.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 181

VÌ SAO LẠI THUÊ NGOÀI NHÂN LỰC?

NGÔ ĐÌNH ĐỨC

Cho thuê nhân lực có lợi không?

Chúng ta biết rằng việc phòng ngừa là liều thuốc tốt nhất để quản lý sự phức tạp trong vấn đề tổ tụng và các vụ kiện nhỏ. Thêm nữa, một hệ thống nhân sự hoàn chỉnh là chìa khóa để thu hút và giữ chân những nhân viên có chất lượng trong một thị trường nhân sự eo hẹp. Vấn đề nhân sự nếu được tiếp cận như một chiến lược được phân tích hiệu quả chi phí/lợi ích, có thể dẫn đến sự tăng cường đáng kể về lợi nhuận. Rất thường xuyên, nhân sự được xem như những kẻ xấu xa nhưng cần thiết của “những người luôn tuân thủ quy định”. Quan niệm về nhân sự như vậy là sai lầm. Hiện nay thế giới đang có xu hướng có một đội ngũ nhân sự thuê ngoài suy nghĩ như một đối tác kinh doanh và nhạy cảm với các nhiệm vụ chiến lược và tài chính của công ty. Lợi nhuận từ việc này sẽ cung cấp những nguồn tiền tuyệt vời để tạo nên các chương trình nhằm thu hút, giữ chân và thúc đẩy nhân viên với những công việc đầy ý nghĩa.

Theo nhiều khảo sát của nhiều công ty tại Mỹ thì

182 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

đây là bảng so sánh chỉ số ước tính chi phí nhân sự

hàng năm tùy theo số lượng nhân viên của mỗi tổ chức.

Tiết kiệm

Tự đào tạo

Thuê

Tỉ lệ

ngoài

khi thuê

ngoài

tiết kiệm

Dưới 100

Nhân viên \$132,000

\$72,000

\$64,000

55%

100-200

Nhân viên \$192,000

\$95,000

\$97,000

50%

200-300

Nhân viên \$247,000

\$115,000

\$132,000

47%

300-400

Nhân viên \$302,000

\$135,000

\$167,000

45%

400-500

Nhân viên \$357,000

\$160,000

\$197,000

45%

*Lưu ý: Đây là những con số ước tính dựa trên số liệu tại Hoa Kỳ để tham khảo. Chi phí tiết kiệm thay đổi tùy thuộc vào từng công ty nhưng thường nằm trong

khoảng từ 45%-55% trên tổng chi phí nhân sự. Thêm vào đó, khi công ty tăng trưởng, các chương trình, thủ tục và sự phức tạp trong cơ sở hạ tầng cũng tăng theo. Những chi phí này không được liệt vào mô hình “in-source”.

Khi nào thì nên thuê ngoài nhân lực?

Ngày càng nhiều tổ chức tại Việt Nam đang có dự định thuê ngoài nhân lực. Quyết định này sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố vì mỗi tổ chức có định hướng, qui mô và mức độ phức tạp khác nhau. Ngoài ra, một số qui trình trong nhân sự có thể thuận tiện thuê ngoài hơn so với những lĩnh vực khác. Quyết định chọn mô hình thuê ngoài trọn gói tùy thuộc vào ít nhất ba yếu tố:

1. Chiến lược của tổ chức.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 183

2. Qui mô, vị trí và mức độ phức tạp của tổ chức.

3. Giai đoạn hiện tại trong vòng đời của công ty

(Khởi động – Cấp 1, Tăng trưởng – Cấp 2,

Trưởng thành – Cấp 3, và Suy thoái – Cấp 4).

Tổ chức ở Cấp 1 (hoạt động từ 0-2 năm) hoặc Cấp

2 (2-3 năm) với sự giới hạn về nguồn lực con người và tài chính là đối tượng tuyệt vời cho mô hình thuê ngoài nhân lực toàn bộ. Mô hình này có thể tiết kiệm cho công ty từ 45-55% chi phí mỗi năm so với việc xây dựng một đội ngũ nhân sự nội bộ.

Khi tổ chức phát triển đến Cấp độ 3 (3-6 năm hoạt động), những giai đoạn nhất định trong quy trình nhân sự có thể được thuê ngoài như quản lý phúc lợi/đãi ngộ, lương bổng, quan hệ nhân viên, và thậm chí là cả tuyển dụng.

Tổ chức Cấp độ 4 có thể phải cắt giảm chi phí và gánh nặng hành chính cũng bằng cách thuê ngoài nhân sự.

Quyết định thuê hay không cần dựa vào một bảng phân tích tổ chức cẩn thận. Lựa chọn này cũng có những hạn chế và chi phí cắt giảm có thể ít vì sự thiếu tập trung và cống hiến cho bộ nhân sự.

Thuê ngoài toàn phần hay một phần?

Thuê ngoài nhân lực toàn phần giải quyết tất cả những công việc sau, đa phần thuộc loại tốn kém thời gian và nặng về thủ tục:

l Toàn bộ quá trình trả lương và hành chính, bao gồm cả quá trình quản lý hồ sơ theo quy định nhà nước.

l Quản lý tất cả số liệu thông tin nhân sự.

184 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

l Hệ thống thiết kế, phát triển và quản lý phúc lợi nhân viên - y tế, nha khoa, xã hội, chế độ nghỉ hưu, và những bảo hiểm khác bao gồm cả việc bồi thường cho nhân viên.

l Việc thiết kế và quản lý tất cả biên bản hợp pháp tuân theo luật pháp nhà nước yêu cầu: sổ sách, cẩm nang nhân viên, sổ tay hướng dẫn chính sách và thủ tục, mô tả công việc, bảng mô tả công việc, thư mời làm việc, hồ sơ cá nhân, hệ thống đánh giá, sức khỏe và an toàn lao động.

l Việc thiết kế và thực hiện hệ thống đãi ngộ có điều chỉnh.

l Nguồn lực để tuyển dụng nhân sự.

l Thuyên chuyển kịp thời, tuyển dụng gấp nhân viên và các vấn đề pháp lý liên quan.

l Sự hỗ trợ của công đoàn trong các vấn đề về
mối quan hệ với nhân viên.

l Đào tạo tại chỗ và cố vấn từ đội ngũ quản lý.

l Sự trợ giúp trong việc phát triển kế hoạch chiến
lược và các hoạt động phát triển tổ chức.

l Quản lý phụ trách cố vấn cho kỹ thuật viên tại
chỗ và liên kết các công việc.

Mô hình cho thuê ngoài nhân sự một phần có thể
hiệu quả hơn đối với các tổ chức ở cấp độ 3 và 4 trong
vòng đời của họ bởi vì các quy trình nhất định được
phục vụ tốt hơn trong nội bộ tổ chức, và những quá trình
khác (vì đặc trưng riêng) sẽ hiệu quả hơn về chi phí nếu
được quản lý từ bên ngoài. Ví dụ: Một tổ chức có thể
làm theo hướng dẫn của tư vấn viên bên ngoài công ty
nhằm tìm sự trợ giúp về cách vấn đề tuân thủ pháp luật,

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 185

vấn đề đặc biệt về quan hệ lao động, nhân công, nhân
sự quốc tế, quản lý thay đổi và phát triển lãnh đạo.

Đặc điểm của mô hình thuê ngoài nhân sự toàn phần

Một mô hình thuê ngoài nhân sự trọn gói hoạt động tốt nhất và đạt hiệu quả cao nhất về chi phí nếu một cá nhân được chỉ định phụ trách công việc giấy tờ và các vấn đề hoạt động khác tại chỗ. “Sự có mặt của con người” cũng rất cần thiết trong những tình huống mà nhân viên thấy không thoải mái trong việc sử dụng điện thoại, máy fax, e-mail và các công cụ mạng nội bộ họ có. Người kỹ thuật viên điều hành nhân sự tại chỗ sẽ được cố vấn bởi đội ngũ thuê ngoài nhân sự. Kỹ thuật viên này nhìn chung có thể ứng dụng những vấn đề về nhân sự vào các quy trình quản trị mà hầu hết các tổ chức đều cần. Một người quản lý sẽ được chỉ định cho nhóm nhân sự thuê ngoài để đóng vai trò liên lạc về những vấn đề chủ chốt trong quy trình nhân sự.

186 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

WHY USE OUTSOURCING?

This paper analyses the costs and benefits of labour outsourcing. With a numerical example, learn from the studies in the United States, the readers will have a concept of the benefits from using an outsourcing

service.

The paper lists the indicators for organizations to reference to decide when they should consider and then self realize that they would use labour outsourcing.

It also introduces the full and partial models of HR outsourcing and show the benefits of each of the models.

The decision of an organization to outsource HR function is based on three factors: (1) Its strategy, (2) The size, location and complexity, (3) The current phase of the organization in its life cycle (Emerging, Growth, Maturity and Decline). Each development phase should adapt to a compatible outsourcing model and hence provides different benefits to the organization.

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 187

ĐIỀU HÀNH NHÂN SỰ

BẰNG LÒNG NHÂN ÁI

LÊ NGUYỄN MINH QUANG

“Công cụ điều hành nhân sự chuyên nghiệp khá đa dạng, nhưng theo tôi, cách quản lý hiệu quả nhất là

sự chân thành trong tình cảm và sự quan tâm, chia sẻ cho nhân viên những quyền lợi và lợi nhuận mà Công ty có được”, ông Lê Nguyễn Minh Quang, Tổng giám đốc Công ty Bachy Soletanche Việt Nam cho biết.

Công bằng quyền lợi giữa người quản lý và nhân viên

Con người là nguồn vốn to lớn nhất của mỗi doanh nghiệp. Do đó, việc khai thác tốt nguồn lực này để phát triển là vấn đề quan trọng đối với nhà quản lý. Tuy nhiên, muốn mọi người làm việc theo một tiếng nói chung thì cần có cách điều hành nhân sự chuyên nghiệp và hiệu quả. Có những doanh nghiệp quản trị nhân sự bằng cách dùng các công cụ phân tích dữ liệu để ra quyết định và hành động, một số doanh nghiệp khác lại quản trị thiên về sử dụng con người trong công việc (nhìn vào những con người cụ thể để có cách quản trị phù hợp).

Còn ông Lê Nguyễn Minh Quang, người có gần 20 năm

188 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

ở vị trí lãnh đạo một công ty xây dựng, lại điều hành bằng sự chân thành và quan tâm đến nhân viên.

Trong những quyết định về quyền lợi của nhân viên, người quản lý cần suy nghĩ thấu tình đạt lý hơn là chỉ quyết định dựa trên những nguyên tắc đã có sẵn. Ông Minh Quang từng nói với bộ phận nhân sự rằng: “Khi gặp những vấn đề cần giải quyết, có sự cân nhắc giữa quyền lợi công ty và nhân viên thì bộ phận Nhân sự có quyền quyết định theo hướng có lợi cho nhân viên”.

Quản trị bằng lòng nhân ái

Lòng nhân ái đối với mỗi người là phẩm chất không thể thiếu, với người lãnh đạo lại càng cần thiết hơn. Đã qua rồi cái thời mà việc quản lý chỉ dựa trên các quy tắc cứng nhắc và sự chuyên quyền của người lãnh đạo. Một nhà quản lý biết lắng nghe, cảm thông và thể hiện sự chân thành trong ứng xử mới cấp dưới thì mới mong có được sự đồng lòng của nhân viên.

Ông Lê Nguyễn Minh Quang cho biết: “Mọi doanh nghiệp đều cần xây dựng một văn hóa tương thân tương ái trong công ty và nhà lãnh đạo luôn phải làm gương”. Lòng nhân ái của người cấp trên không chỉ qua lời nói

mà phải được thể hiện qua những việc làm, hành động cụ thể. Chẳng hạn như việc cắt giảm nhân sự trong giai đoạn kinh tế khó khăn không phải là “thượng sách”, nhất là những nhân viên có hoàn cảnh gia đình khó khăn. Thay vào đó, người quản lý nên tìm mọi cách để tạo nhiều công việc hơn cho công nhân và để đảm bảo thu nhập của nhân viên.

Hầu hết các doanh nghiệp thường tổ chức các hoạt động từ thiện tập thể thường niên nhằm tăng tình đoàn

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 189

kết và khơi dậy lòng nhân ái trong nhân viên. Ban giám đốc Công ty Bachy Soletanche còn có ý tưởng đi thăm bố mẹ những anh chị em lớn tuổi trong công ty. “Những chuyến đi đó không chỉ khiến ban lãnh đạo và anh em gần gũi nhau hơn mà nhân viên cũng có động lực để hết lòng với công ty hơn. Và khi nhân viên đã tận tụy với ban lãnh đạo thì việc điều hành nhân sự không còn là bài toán khó”, ông Minh Quang kết luận.

190 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 191

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

WITH COMPASSION

LE NGUYEN MINH QUANG

“There are plenty of professional human resource management techniques, though, to me, the most effective way is to manage with an emotional sincere and the caring way to share both benefits and profits made by the company with employees”, Mr. Le Nguyen Minh Quang, General Director, Bachy Soletanche Vietnam, said.

The balance of benefits between managers and employees

Humanity is the most precious resource of every company. Therefore, one of the most crucial matters to managers is to get the best out of this resource. However, professional and efficient human resource management should be in place in order for every worker in a team to work with a shared mind. There are organizations which practice human resource management with means of analysis tools for decision-making and action-taking,

others put their personnel in a real context (assess

192 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

specific employees to come up with suitable means of management). Nevertheless, to Mr. Le Nguyen Minh Quang, a construction company senior management member of 20 years of experience, human resource management is all about being sincere and caring for employees.

Any decisions to be made regarding the employees' benefits require a manager to thoroughly consider rather than merely give established principles. "For those issues to be reviewed that stand between the benefits of a company and its staff, the HR department is entitled to resolve them to the employees' benefits", Mr. Minh Quang once stated to the human resources department.

Management with compassion

Kindness is an essential virtue of a man, indispensable attribute of a manager. The time of management which based on rigid rules and the dictatorship controlled by the manager is over. The only way a manager who

has the possibility to gain obedience from his or her subordinates is to listen, be compassion and be fair and sincere in treating them.

“Every enterprise should develop a business culture of caring for each other and managers should lead by example”. Mr. Le Nguyen Minh Quang suggested. The sincerity of a superiors managers is best reflected in certain actions and efforts, not just words. For instance cutting personnel during a difficult economic situation is indeed not the best policy, especially to those employees with struggling family background. Instead, managers

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 193

should make every possible effort to create more jobs for workers and to maintain employees’ income.

Most companies usually organize annual collective charity activities to enforce unity and inspire tenderness among their staff. Bachy Soletanche Company’s management has thought of the idea of visiting elder company employees’ parents. “Those trips not only close the gap between management and staff but

also motivate our employees to demonstrate more loyalty to the organization. And once staff decide to dedicate themselves to management, human resource management is not such a difficult matter anymore”, Mr. Minh Quang concluded.

194 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 195

THẦU PHỤ NHÂN LỰC – CƠN SÓNG

LỚN KHÔNG THỂ CƯỖNG LẠI

NGUYỄN ĐỨC HÙNG

Từ việc áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn (Lean) và sản xuất tức thời (J.I.T), các doanh nghiệp nhanh chóng nhận ra rằng việc tối ưu chi phí lao động, tránh lãng phí nhân công và tăng năng lực cạnh tranh mới là điều cần chú trọng; việc duy trì các dịch vụ không phải là chiến lược của công ty không chỉ gây thêm nhiều phiền toái về điều hành mà còn tiêu tốn chi phí không nhỏ. Do đó, việc thuê ngoài dịch vụ (BPO - Business Process Outsourcing) được xem là một giải pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp tập trung tốt hơn cho các lĩnh vực kinh

doanh cốt lõi.

BPO là khái niệm mô tả việc sử dụng nhà cung cấp chuyên nghiệp bên ngoài thay vì tự triển khai các dịch vụ liên quan nhưng không trọng yếu trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Hình thức này đã hình thành từ thập kỷ 50 của thế kỷ trước nhưng chỉ được xem là một giải pháp chiến lược trong kinh doanh từ năm 1989.

Với sự phát triển của mô hình B2B, doanh nghiệp không còn cố phải sở hữu quy trình kinh doanh mà ưu tiên hơn

196 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

vào chiến lược phát triển đối tác để mang lại kết quả vượt bậc hơn. Hiện nay BPO là một trong những ngành công nghiệp phát triển nhanh chóng ở nhiều nước trên thế giới như Trung Quốc, Ấn Độ, Phi-lip-pin...

Mãi đến vài năm gần đây, các doanh nghiệp Việt Nam lớn mới thực sự quan tâm sử dụng dịch vụ thuê ngoài nhân lực trong khi các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài đã sáng tạo áp dụng từ những năm đầu thập niên 90 nhằm mục đích tối ưu hóa quy trình hoạt động của mình. Họ đã thụ hưởng được nhiều lợi ích trong

cách làm này như sự linh động về mùa vụ, tránh sự phức tạp về quan hệ lao động, tối ưu chi phí trong sản xuất kinh doanh, quản lý tốt định phí,... Trong khi đó, doanh nghiệp trong nước loay hoay tự xử tất tần tật các công đoạn của hoạt động doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, mô hình Đối tác Nhân lực (HRBP-Human Resource Business Partner) đang trở thành một xu hướng tất yếu và là một cuộc cách mạng trong lý thuyết quản lý nguồn nhân lực, cho cả nhân lực nội bộ cũng như thuê ngoài. Cụ thể như, hiệu quả của HRBP được đánh giá dựa trên kết quả thực tế mang lại chứ không chỉ căn cứ trên khối lượng công việc hay số nhân công.

Liên quan đến dịch vụ thầu phụ nhân lực, rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã nhạy bén tham gia thị trường từ rất sớm và nay đã trở thành những tổ chức sử dụng lao động chuyên nghiệp (P.E.O), chuyên cung ứng giải pháp và phát triển tối ưu năng lực quản lý lao động để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp. Mở rộng phạm vi của chuỗi giá trị, cam kết về kết quả cuối

cùng, phí dịch vụ được tính theo đơn giá trên từng sản phẩm tạo ra... đã chứng tỏ các công ty dịch vụ thầu phụ

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 197

nhân lực trong nước đã đáp ứng kịp thời nhu cầu BPO như đối tác chiến lược của doanh nghiệp.

Sự tò mò luôn nằm ở chỗ công ty dịch vụ này giải quyết những rủi ro mà khách hàng chuyển giao qua thế nào để vừa đáp ứng nhu cầu của họ mà vừa đảm bảo an toàn cho bản thân doanh nghiệp mình. Về nguyên tắc, một nhà cung cấp dịch vụ không thể không tuân thủ luật pháp lao động mà cũng không thể ép quyền lợi nhân viên, nên chìa khóa thành công là năng lực sáng tạo trong giải pháp quản lý và vận hành, định biên nhân sự thông minh, điều phối nhân sự nhịp nhàng để tận dụng lệch pha thấp điểm của khách hàng khác nhau, chuỗi hoạt động hiệu quả từ tuyển dụng-đào tạo-đánh giá...

Với hành lang pháp lý ngày mỗi thuận lợi hơn cho việc thuê ngoài nhân lực và sự nhận thức sâu sắc hơn về lợi ích cho doanh nghiệp khi sử dụng BPO, dịch vụ

này chắc chắn sẽ như một cơn sóng lớn không thể
cưỡng lại trên thị trường lao động Việt Nam trong những
năm tới đây.

198 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 199

HUMAN RESOURCE OUTSOURCING –

AN IRRESISTABLE WAVE

NGUYEN DUC HUNG

Through the application of Lean Manufacturing and Just-In-Time (J.I.T), many companies immediately recognize the importance of labor cost optimization, avoidance of labor redundancies, and enhancement of competitiveness; the retaining of non-strategic services in a company causes not only operational trouble but also considerable monetary waste. Therefore, BPO - Business Process Outsourcing - is considered an effective solution to help companies stay focused on their core business areas.

BPO is the concept of using professional service by external providers instead of doing oneself the relating

but non-critical jobs in the corporate value chain. This practice emerged in the 1950s, but only until 1989 did it become a business strategic solution. With the evolution of B2B model, companies no longer strive to possess all business processes but rather prioritize partnership development strategy to bring about leaping achievements. BPO is currently one of the fastest

200 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

growing businesses in many countries around the world such as China, India, and the Philippines...

Only up to recent years, Vietnamese enterprises begun to utilize human resource outsourcing while foreign invested ones went round applying from the early 1990s in order to optimize their operational processes. Hence, they have gained many benefits such as seasonal flexibility, avoidance of the complicated labor relation, optimized cost of operation, well fixed-cost management, etc. In the meantime, domestic companies have been struggling to solve all the jobs in their business. For the former, the model of Human Resource Business

Partner (HRBP) becomes an inevitable trend and is a revolution of the theory of human resource management, for both internal and external forces. In particular, the performance of HRBP is assessed in practical deliverables, not only workload or headcount.

In relation to human resource outsourcing, many Vietnamese companies were sensitive enough to join the market early to become current professional employment organizations (P.E.O), offering solutions and developing best-practice labor management to meet clients' higher and higher demands. Widening the value chain, committing to the final results, pricing on the unit price of the delivered products... prove that human resource outsourcing companies have caught up with the BPO requirements as strategic partners.

The curiosity lies in how these agencies can deal with the risks transferred by clients to satisfy them and keep the business safe as well. In principle, an agency can

Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization v 201

neither ignore the compliance to labor law nor cut down

employees' benefits, hence the key success factors are its creativity in operation and management solutions, smart labor planning, harmonic headcount rotation to make use of the low season phases of different clients, effective mechanism from recruitment-training-performance management...

With more favorable legal passage for human resource outsourcing and more comprehensive realization of the benefits from BPO usage by enterprises, this service will definitely be an irresistible wave in Vietnam labor market in the coming years.

202 v Vận hành, tối ưu hóa hiệu quả/Operation, efficiency optimization

CHUYỂN GIAO,

KẾ THỪA

TRANSFER,

SUCCESSION

204 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 205

PHÁT TRIỂN NHÀ LÃNH ĐẠO

PAUL BROWN

Lãnh đạo là bẩm sinh hay nhờ rèn luyện?

Đã từ lâu có một câu hỏi trong các tổ chức rằng lãnh đạo là bẩm sinh hay do rèn luyện. Lãnh đạo giỏi là nhờ tố chất có sẵn hay nhờ được trau dồi?

Câu trả lời rất đơn giản: đó là sự kết hợp của cả hai.

Nhưng câu trả lời đơn giản này ẩn chứa nhiều sự phức tạp bởi vì lãnh đạo không chỉ dựa vào tính cách của con người mà còn vào những hoàn cảnh cụ thể. Điều hành một công ty vào thời điểm ổn định và điều kiện thị trường thuận lợi hoàn toàn khác với việc điều hành công ty đang trải qua khủng hoảng khi thị trường đang thay đổi chóng mặt. Dẫn dắt một công ty nhỏ cũng hoàn toàn khác dẫn dắt một công ty lớn. Lãnh đạo các thành viên trong gia đình cũng rất khác với việc làm vừa lòng các cổ đông. Muốn đưa một công ty gia đình đi lên với sự quản lý chuyên nghiệp của một người lãnh đạo không phải là thành viên gia đình đòi hỏi rất nhiều ở

tài lãnh đạo. Điều này cũng tương tự trong việc lập kế hoạch chuyển giao một công ty gia đình cho thế hệ sau mà không cố tiếp tục nắm quyền và hỗ trợ thế hệ kế tiếp phạm lỗi cũng như hưởng thụ sự thành công.

206 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ nản lòng. Sự bền chí xuất phát một phần từ di truyền, một phần là nhờ kinh nghiệm sống mà nên. Có lẽ quan trọng hơn nó xuất phát từ tính cách của những vị sếp đầu tiên.

Cha mẹ có thể là những người quan trọng nhất

Cha mẹ là những vị sếp đầu tiên của chúng ta.

Cách nào chúng ta làm việc hình thành nên cái cá nhân độc nhất của ta, điều này là nhờ cách chúng ta được nuôi dạy. Mẹ cho ta hình hài để sống và cách nguồn năng lượng trong não chảy vào cơ thể. Cha củng cố và tăng cường những gì mẹ đã làm.

Điều này có hơi khác giữa con trai và con gái. Con gái lớn lên thành phụ nữ, giống như mẹ đã sinh ra cô.

Mẹ và hình mẫu người lớn là một. Con trai lớn lên thành

nam giới, khác hẳn người đã sinh ra mình. Con trai phải lấy hình mẫu từ cha và/hoặc những người đàn ông khác quanh mình.

Có hai kiểu làm cha mẹ có những ảnh hưởng lớn trong việc hình thành những người lớn – và những nhà lãnh đạo tiềm năng. Kiểu thứ nhất là gắn bó an toàn. Kiểu thứ hai là gắn bó không an toàn. Và có hai loại trong gắn bó không an toàn. Loại thứ nhất là tránh né – không an toàn. Loại thứ hai là lo lắng – không an toàn. Vì vậy, tổng cộng có ba loại làm cha mẹ có thể tạo ra những kiểu trẻ em khác nhau với những ảnh hưởng theo ta suốt đời.

Trẻ em trong nhóm an toàn dễ thiết lập quan hệ, ngày càng tin vào những quyết định của mình khi lớn lên, dễ ra quyết định và tiếp cận cuộc sống theo cách khám phá và phát hiện

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 207

Trẻ em tránh né – không an toàn thấy rất khó hòa đồng vào một nhóm, khó tin vào người khác hoặc khó

giúp đỡ người khác. Nhiều trẻ em kiểu này thấy thoải mái khi chơi vì tính hơn là chơi với bạn bè.

Trẻ em lo lắng - không an toàn được nuôi dưỡng trong môi trường không nhất quán. Tâm trạng của cha mẹ khiến cuộc sống của các em trở nên khó lường trước và đứa trẻ không biết làm sao để vừa lòng cha mẹ. Cha mẹ mà lúc yêu, lúc căm không liên quan gì đến việc đứa trẻ đang làm lúc đó khiến cho em luôn cảm thấy bất an.

Một người trở thành nhà lãnh đạo có thể trải qua một trong ba kiểu nuôi dưỡng này nhưng mỗi kiểu tạo nên một kiểu lãnh đạo hoàn toàn khác nhau. Kiểu thứ nhất – gắn bó an toàn – tin vào người khác, vui mừng khi thấy người khác thành công và sẽ xây dựng một đội ngũ tốt nếu đã có những kỹ năng lãnh đạo.

Đứa trẻ tránh né – không an toàn cũng có thể tình cờ trở thành lãnh đạo nhưng không có những kỹ năng giao tiếp để thúc đẩy người khác làm việc thật tốt. Một nhân viên kỹ thuật thuộc bất cứ lĩnh vực nào – kỹ sư, luật, công nghệ thông tin, y học – có thể được đề bạt lên một vị trí lãnh đạo nhờ vào thành công trong lĩnh

vực của họ nhưng lại thấy thật khó khi phải hiểu những người khác, lập mối quan hệ với họ và thúc đẩy họ làm việc tốt nhất. Một nhà phẫu thuật kiểu này có thể thích phẫu thuật cho một người bất tỉnh hơn là nói chuyện với họ hàng của người đó về nguy cơ người thân của họ sắp qua đời. Một nhân viên CNTT hoặc giám đốc dự án công trình muốn đưa ra những giải pháp kỹ thuật – một phần mềm mới, một biện pháp kiểm tra lưu lượng công việc – hơn là thảo luận các khả năng với người khác và khuyến khích họ cùng nhau tìm ra câu trả lời đúng.

208 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Người lo lắng - không an toàn hiểm khi trở thành lãnh đạo mặc dù họ rất giỏi trong lĩnh vực kỹ thuật của mình và được người khác đánh giá là thành công. Đặc biệt, họ muốn làm vừa lòng người khác và luôn lo lắng là mọi việc sẽ hư hỏng và sẽ bị khiển trách. Đương nhiên, điều này cũng có thể tạo động lực để họ trở nên toàn diện hoặc luôn kiểm tra xem mọi việc đã đúng chưa. Những người này có thể làm việc rất tốt trong những

ngành dịch vụ như khách sạn hay y tá trong bệnh viện.

Với sự trưởng thành và tự tin họ có thể lên đến vị trí quản lý chung và rất chú trọng tới khách hàng. Nhưng thường thì họ giỏi làm những vị trí ở hậu trường hơn, chẳng hạn như – nhà bếp hay hành chính của khách sạn. Hoặc trở thành giám đốc kỹ thuật của công ty CNTT hơn là giám đốc thương mại.

Vì thế người ta có những kiểu tiềm năng lãnh đạo và phong cách lãnh đạo khác nhau dựa trên kiểu và thể mạnh trong thời kỳ phát triển lúc nhỏ tuổi (trẻ nhỏ/ thiếu nhi/thiếu niên). Não con người được tổ chức một cách hợp lý cho đến tuổi hai bốn, và dù cho não có thể thay đổi nhiều sau thời điểm đó, não có thể dễ dàng sắp xếp trong khi phát triển hơn là sau khi đã trưởng thành. Bắt đầu lãnh đạo từ tuổi 16 không phải là quá sớm. Những xã hội khuyến khích sự phát triển này như một quá trình tự nhiên của việc phát triển xã hội và học thuật thường có sức cạnh tranh cao trên thế giới. Các công ty xây dựng khả năng lãnh đạo ngay từ những giai đoạn đầu của quá trình phát triển kỹ năng nghề

nghiệp tạo nên những nền tảng lâu dài vững chắc cho việc lớn mạnh của doanh nghiệp.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 209

Các giai đoạn phát triển năng lực lãnh đạo

William Torbert ở Đại học Boston, Hoa Kỳ đã đưa ra một mô hình rất hữu ích cho việc phát triển năng lực lãnh đạo. Ông mô tả các giai đoạn phát triển mà một nhà lãnh đạo phải trải qua, thế mạnh của mỗi giai đoạn và những chỗ họ có thể bị mắc kẹt, đồng thời nêu sự khác nhau giữa lãnh đạo theo chiều dọc và chiều ngang. 1

Lãnh đạo theo chiều ngang và chiều dọc nêu

rằng, trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, nhà lãnh đạo phải có khả năng chịu trách nhiệm cho nhiều điều xảy ra trên thị trường và trong giới chính trị có tác động đến thị trường, nơi mà họ không thể nào kiểm soát nhưng lại ảnh hưởng đến doanh nghiệp của họ về mọi mặt.2 Nhà lãnh đạo phải nhìn ra ngoài, nhìn lên trên và ra hai bên và sau đó nhìn vào nội bộ tổ chức của

mình. Đây là lãnh đạo theo chiều dọc. Điều này cần thiết ở những cấp cao nhất nhưng cần phải được vun đắp từ sớm ở nhà lãnh đạo tiềm năng để nó trở thành thói quen trong suy nghĩ nhằm đương đầu với một thị trường toàn cầu luôn thay đổi chóng mặt. Lãnh đạo theo chiều ngang là điều chúng ta thường nghĩ về lãnh đạo – quản lý những người xung quanh và cấp dưới, dẫn dắt toàn đội và dành thời gian suy nghĩ thấu đáo. Ngày nay nhà lãnh đạo giỏi vẫn phải biết lãnh đạo cả chiều ngang và chiều dọc.

1. <http://www.williamrtorbert.com/>

2. Quyển sách vừa được xuất bản năm 2015 có tựa tạm dịch Những thói quen đơn giản cho thời đại phức tạp (*Simple Habits for Complex Times*) của tác giả Jennifer Garvey Berger. Hãy mua sách ngay khi nó được xuất bản.

210 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Chín giai đoạn phát triển khả năng lãnh đạo mà

Torbert mô tả phù hợp với cách chúng ta trưởng thành từ lúc còn tấm bé, thông qua giáo dục và thành công.

Nhưng mỗi tính cách có thể thể hiện trong những nhà lãnh đạo.

Tính cách đầu tiên là *sự bốc đồng*, luôn thay đổi và muốn mọi việc diễn ra nhanh chóng. Những người như vậy thường bắt đầu được nhưng lại khó kết thúc. Một số doanh nghiệp giống như thế. Nếu họ thuê người giỏi sắp xếp lại những gì họ bắt đầu, họ có thể rất thành công. Nhưng để theo chân họ thì rất khó.

Thứ hai là những *người cơ hội*. Người này có thể là một nhà quản lý, nhưng thường thiếu năng lực lôi kéo mọi người tham gia vì điều quan tâm đầu tiên của họ là thu được cái gì cho bản thân.

Thứ ba là *người ngoại giao*. Loại người này thường giỏi thương lượng hoặc bán hàng, biết người khác đang nghĩ gì và cảm thấy gì nhưng thường có quan điểm cá nhân quá mạnh mẽ.

Thứ tư là người trở thành *chuyên gia kỹ thuật* và được người khác đánh giá cao về kiến thức – kỹ thuật viên, thợ cơ khí, kế toán, luật sư, đầu bếp, vv.

Thứ tư là *chuyên gia và thành đạt*, là người luôn

làm tốt mọi việc. Những người khác, ví dụ như khách hàng và đặc biệt là sếp, đánh giá cao loại người này. Nhưng lại có một nguy hiểm chết người ở chính điểm này. Thường thì một chuyên gia rất tự tin vì những gì họ làm, và vì thế tổ chức nghĩ rằng họ tự tin trong mọi việc và cân nhắc họ làm lãnh đạo. Nhưng người này có thể thiếu những kỹ năng về con người để trở thành một lãnh đạo giỏi. Thậm chí quan trọng hơn, khi một

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 211

chuyên gia đang cố gắng làm cho mọi việc rõ ràng và chắc chắn, nhà lãnh đạo phải đối phó với những điều không rõ ràng và không chắc chắn. Điều này yêu cầu con người phải tự tin không chỉ vào kiến thức của mình mà là vào bản thân họ.

Vì thế giai đoạn này là trở thành một *người theo chủ nghĩa cá nhân* - người biết tin vào cách làm của riêng mình khi giải quyết những điều không chắc chắn. Có thể khá lạ lẫm và bất an cho người đã từng tin vào kiến thức của mình phải rời bỏ con người đó trong quá trình phát

triển của mình và tìm một con người mới bên trong có những đức tính như sự can đảm, khả năng kết nối và truyền cảm hứng cho người khác, biết cách tìm và sử dụng những người tài và truyền cảm hứng cho họ hành động. Người này bắt đầu nhận thấy rằng sẽ thật phần khích khi được người khác tin tưởng nhưng hoàn toàn theo cách khác với chuyên gia kiến thức.

Người này có thể trở thành một nhà *chiến lược* thực thụ - người biết cách sử dụng các nguồn lực của tổ chức từ tất cả các phòng ban để đạt được những mục tiêu chiến lược và hành động đã được thống nhất. Loại người này có thể nhìn toàn cảnh và chi tiết khi cần. Có hai giai đoạn cuối cùng. Đó là *Nhà ảo thuật* và *Quân sư*. Họ đều là hàng hiếm. Nhà ảo thuật dường như có thể thấy và làm những điều người khác không thể làm, đặc biệt bởi vì người đó có thể tiên đoán được những dấu hiệu từ rất xa. Steve Jobs của hãng Apple có những tố chất của nhà ảo thuật. *Quân sư* không trực tiếp lãnh đạo. Họ chỉ đường cho những người khác. Tất cả những giai đoạn này có thể được dạy và

đào tạo trong quá trình phát triển lãnh đạo mặc dù hai

212 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

giai đoạn cuối thường cần nhiều kinh nghiệm để tạo lập. Nhưng để trở thành lãnh đạo mất nhiều thời gian và công sức; kể cả cơ hội phạm lỗi và rút kinh nghiệm. Trở thành nhà lãnh đạo giỏi là nỗ lực của cả đời người và nhà lãnh đạo tài ba luôn biết rằng nhà lãnh đạo thực thụ phải biết làm cho những người bên dưới mình cũng phải giỏi.

Bồi đắp năng lực cho cấp dưới

Người ta có thể trở thành nhà quản lý khi được giao một công việc. Người ta chỉ có thể trở thành nhà lãnh đạo khi bồi đắp các kỹ năng và thế mạnh bên trong và để cho những người khác nhận thấy qua việc tạo nên những mối quan hệ hiệu quả. Năng lực quan trọng nhất nhà lãnh đạo phải có là tin vào bản thân và có thể truyền đạt niềm tin ấy cho người khác ngay cả khi bản thân nhà lãnh đạo cảm thấy nghi ngờ. Người được nuôi dưỡng trong môi trường không an toàn thấy khó có lòng

tin: nhưng đó là tín hiệu xã hội truyền đi giữa người và người và củng cố tất cả những đặc tính mà nhà lãnh đạo cần có. Nếu không có niềm tin, những người cấp dưới sẽ không cống hiến toàn bộ sức lực cho nhà lãnh đạo. Họ cần giữ lại để cho mình. Có niềm tin, sức lực có thể tuôn trào để đạt được những mục tiêu chiến lược và hành động của tổ chức.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 213

DEVELOPING LEADERS

PAUL BROWN

Are leaders born or made?

There is a long-standing question in organizations as to whether leaders are born or made. Is it nature or nurture that makes a good leader?

There is one very simple answer. It is “both”.

But a simple answer hides a lot of complexity, because leadership depends not just on the qualities of the person but on the circumstances at the time. Running a company in times of stability and favorable market conditions

is very different from running a company that is going through crisis in fast changing market circumstances. Leading a small company is very different from leading a large one. Being the leader to members of a family is very different from having to satisfy shareholders. Trying to take a family company into the stage of development where it becomes professionally managed with a non-family person as leader makes very particular demands on leadership. So does making a good plan for handing over a family company to the next generation, not trying to stay in control, and supporting the next generation in making their own mistakes as well as enjoying their successes.

214 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Good leaders have to be resilient. That resilience comes in part from the genes they were born with; in part from how life experience shapes the way the genes work. Perhaps even more importantly, it comes from what the first bosses were like.

The first bosses may be the most important of all

Parents are the first bosses we ever have. The way our brains work, making us the unique individuals that we are, is created by the way we are brought up. Mothers give both physical life and the way that energy in the brain will flow to the body. Fathers strengthen and reinforce what the mother does.

These patterns are somewhat different for boys and girls. A girl grows up to be a woman, like the mother who gave her life. The mother and adult model are the same. A boy grows up to be a man, *un* like the person who gave him life. A boy has to model himself on his father and/or other men around him.

There are two different kinds of parenting that seem to have very big implications for what kind of grown-ups – and so potential leaders - any of us will become. The first is called secure attachment. The second is called insecure attachment. And there are two types of insecure attachment. The first is insecure-avoiding. The second is insecure-anxious. So altogether there are three kinds of

parenting style that create different kinds of children with effects that carry on all through life.

Secure children make relationships easily, increasingly trust their own judgment as they grow up, can make

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 215

up their own minds, and approach life as something to explore and discover.

Insecure-avoidant children find it difficult to belong, to be part of a team, to trust others, or to help others. Many such children now find comfort in playing with computers rather than interacting with friends.

Insecure-anxious children have been brought up inconsistently. The moods of parents have made life for a child unpredictable, with the child not being certain how to please or satisfy parents. A parent who is sometimes loving, sometimes angry, but with neither related to what the child is actually doing at the time, makes a child feel continuously uncertain.

A person who becomes a leader may have had any one

of these three types of upbringing, but each type creates a very different kind of leader. The first type – secure attachment – believes in other people, will trust them, enjoys their success, and as a leader will create good teams if leadership skills have been developed.

The insecure-avoidant child may well become a leader accidentally but without the interpersonal skills to get the best out of people. A very good technical person in any field – engineering, the law, IT, medicine, for instance – may find themselves being put into a leadership role because of success as an expert but then finds understanding other people, relating to them and getting the best out of them very difficult indeed. A surgeon with this kind of style may be much happier with someone unconscious on the operating table than talking to relatives about the risk of a loved-one's death. An IT person or engineering project

216 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

manager goes for technical solutions – a new piece of software, a new way of checking work flow – rather than

discussing options with people and getting them to find the right answer together.

The insecure-anxious person will rarely become a leader, though may become technically very capable in their own field and be seen as successful by others. He or she will especially want to please other people, and is always concerned that something may go wrong or be done wrongly in such a way that it will attract criticism. This may, of course, create a drive for excellence, or checking that everything is correct and not out of place. Such a person might do very well in service industries, like hotels or nursing in a hospital. With maturity and increasing confidence they might occasionally move into general management and be customer-focused. But they are usually better in background roles, like the house-keeping or kitchen or administrative aspects of a hotel, or being a technical director of an IT firm rather than commercial director.

So people have very different kinds of leadership potential and leadership style depending on the type

and strength of their early (infant/childhood/adolescent) development. Any person's brain is reasonably organized by about the age of twenty-four: and though it can change quite substantially after that it is easier to get the brain organized while it is still developing rather than once it is mature. Starting leadership development from the age of sixteen is not too early. Societies that encourage such development as a natural part of social and academic expectation tend to get a competitive edge

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 217

in the world. Firms that build in leadership development from the first stages of vocational skills development are creating the best long-term foundations for the development of the business.

The stages of leadership development

A very useful framework for thinking about leadership development comes from William Torbert at Boston College in the USA. He describes the stages of development a leader has to go through, the strengths

of each stage and where someone might get stuck;
and also the difference between vertical and horizontal
leadership.¹

Horizontal and vertical leadership describe the fact
that, in a rapidly changing world, a leader has to be
able to take account of an enormous number of things
happening in the market place, and in the political world
that affects the market place, and over which he or she
has almost no control but which will affect the positioning
of the business in all sorts of ways.² The leader has
to be looking outwards, upwards and sideways and
then also downwards into the organization. This is
vertical leadership. It is needed at the highest levels
but needs developing early on in potential leaders so
that it becomes a habit of thought for the fast-changing
global market place. Horizontal leadership is what we
have always thought leadership is about – managing

1. <http://www.williamrtoberbert.com/>

2. There is a new book appearing in 2015 called *Simple Habits
for Complex Times* by Jennifer Garvey Berger. Get it when it is

published.

218 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

sideways and downwards, leading teams, and having time to think things through. Good leaders need to be both vertical and horizontal these days.

The nine stages of leadership development that Torbert describes fit closely into the way we develop as human beings from infancy, through education and into being successful. But each characteristic can be seen in adults who are leaders.

The first is someone who is impulsive, always changing their mind and wanting things to happen very fast.

Such people can often start things but be very poor at finishing them. Some entrepreneurs are like this. If they hire good people to sort out the things they start such entrepreneurs can sometimes be very successful. But they are not easy people to follow.

The second is someone who is opportunistic. This person can also be an entrepreneur, but tends to

lack the capacity to really keep other people properly involved as his or her first interest is what he or she can get for themselves.

The third is the diplomatic person. This kind of person often makes a good negotiator or sales person, being aware of what others are thinking and feeling but keeping their own position strong too.

The fourth is someone who becomes a technical expert and is valued for the knowledge they have – a technician, mechanic, accountant, lawyer, cook, and so on.

The fourth is an expert and achiever, which is someone

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 219

who is doing very well. Other people, such as clients and especially bosses, value such a person. But there is a special danger at this point. Very often an expert achiever is confident in what they do so an organization thinks that that person is confident in everything and puts that person into being a leader. But the person may not have the people skills to become a good leader.

Even more importantly, while an expert deals with trying to make things clear and certain, a leader has to deal with things that are not clear and very uncertain. This requires the person to become confident not just in their knowledge but in themselves.

So the fifth stage is becoming an individualist– someone who trusts their own way of doing things even when dealing with uncertainties. It can be very strange and unsettling for a person who trusted their knowledge to have to leave that person behind in their development and find a new person inside who has the qualities of courage, capacity to connect with and inspire others, knows how to find and use clever people, and can inspire them into action. This person begins to find that being trusted by others is very exciting, but quite different from being a knowledge expert.

This person can then become a real strategist – the person who knows how to use the resources of the organization across all departments to achieve the strategic and operational objectives that have been

agreed. This kind of person can look at the big picture but also see the detail where necessary.

There are two final stages. They are called the magician and the Guru. They are both quite rare. The magician

220 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

seems to be able to see and do things that others can't, especially because such a person seems to be able to read signals from a very long way off. Steve Jobs of Apple had the magician's qualities. Gurus don't really lead actively. They point the way for others.

All these stages can be taught and trained in the development of leaders, though the later two stages usually need a great deal of experience upon which to build. But becoming a leader takes time as well as effort; and the opportunity not only to make mistakes but to learn from them too. Becoming a good leader is a life-time's endeavor, and the good leader always knows that it is making the people beneath him or her good as well that makes the leader strong.

Building followership capacity

Becoming a manager can happen by being appointed to a job. Becoming a leader can only happen by growing the skills and strengths of a leader inside and then letting other people experience them through creating effective relationships. The most important capacity a leader can have is to trust him- or her-self and be able to convey that trust to others even when he or she, the leader, is in doubt. The insecurely-brought-up person finds trust difficult: but it is the most important social signal that passes between people and underpins all the qualities that a leader might need to have. Without trust, followers will not give all their energies to a leader. They need to keep some in reserve to look after themselves. With trust, energy can flow outwards into achieving the organization's strategic and operational goals.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 221

GIA TÀI ĐỂ LẠI

PHẠM THỊ MỸ LÊ

Có lẽ sau 20 năm kể từ khi có Luật doanh nghiệp, việc chuyển giao và kế thừa trở nên là một vấn đề được thảo luận nhiều trong nội bộ các công ty lẫn tại các bàn nhậu bởi không ít doanh nghiệp tư nhân nhỏ ngày ấy, giờ đã trở thành những tập đoàn hàng đầu tại Việt Nam, bị lúng túng với thách thức này. Theo quan sát các cuộc thảo luận của người viết thì thấy có ba ý chính: người kế thừa, sự khác biệt về phong cách quản lý, hệ thống quản lý.

Người kế thừa luôn là điểm khởi đầu của câu chuyện. Người ta quan tâm việc chuyển giao quyền lực này có được thực hiện đúng trong thực tế không hay chỉ là thủ tục văn bản mà thôi. Rõ ràng là không có thực quyền thì người mới khó mang lại kết quả mong muốn ở vị trí và trách nhiệm mới và tổ chức thì mất sức bật và thiếu hẳn sự đổi mới. Do vậy, người tiền nhiệm có tâm theo ý kiến riêng của người viết phải là người khởi động sự chuyển giao và kế thừa ngay từ thời gian đầu nhận việc. Dù chưa có ứng viên phù hợp hoặc đang phải đối đầu với nhiều vấn đề khác nhau thì người tiền nhiệm

cũng phải tạo ra những vách ngăn rõ ràng về vai trò của bản thân, làm tiền đề cho kế hoạch kế nhiệm.

222 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Nhân tài hạt giống thì không thiếu nhưng người tâm huyết thì phải có thời gian để đào tạo, thông thường ít nhất mất hai năm cho vị trí đứng đầu doanh nghiệp và 01 năm cho vị trí kế cận họ. Một quản lý tuyển mới từ bên ngoài vào có thể hiểu tường tận và tham gia xử lý những vấn đề chuyên môn và kỹ thuật trong khoảng 3 tháng nhưng để thực sự hội nhập về văn hóa doanh nghiệp và giá trị tinh thần ít nhất cũng phải mất 6 tháng. Vậy nên càng phải chuẩn bị sớm.

Có lẽ nhiều người tiền nhiệm không chọn được người thừa kế vì họ cầu toàn quá và đòi hỏi một người nối gót phải mười phân vẹn mười mà thường khó có sẵn trong thị trường. Vậy nên người viết cho rằng nên chọn nhân sự có năng lực và kỹ năng tương hỗ lẫn nhau và có thể rộng tay một chút với những yêu cầu thuộc loại không bắt buộc (nice to have). Từ đó có lộ

trình bồi dưỡng và cho ứng viên trẻ kế nhiệm cơ hội trải nghiệm cả thành công lẫn thất bại trong công việc cạnh tranh với nhiệm vụ mới trong tương lai. Quan điểm người viết thì ở các vị trí quản lý, sự phù hợp văn hóa doanh nghiệp và giá trị sống phải được liệt vào dạng triết buộc (must have). Bên cạnh đó, việc khuyến khích sự phản biện mang tính xây dựng và triệt tiêu các trò chính trị (power game) trong doanh nghiệp ngay khi qui hoạch nhân sự sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được một năng lượng vô cùng to lớn.

Tại L&A, chúng tôi dùng EDISC - một công cụ hữu hiệu của thế giới đã được bản địa hóa để trắc nghiệm xu hướng hành vi và tính cách từng cá nhân và cho ra những báo cáo hữu ích, có tính ứng dụng cao - trong việc qui hoạch quản lý và lãnh đạo công ty để có sự tương hỗ cho nhau, phù hợp bản chất vị trí công việc

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 223

và khớp với định hướng văn hóa và chiến lược công ty.

Sự cảnh giác cũng không thừa vì bản thân người viết

đã thấy nhiều trường hợp cha truyền con nối nhưng phong cách quản lý hiện đại mà người kế nhiệm áp dụng không những không phát huy được tác dụng mà còn làm cho công ty của họ trầy trật hơn vì sự thiếu sẵn sàng của con người và hệ thống đang có.

Kinh nghiệm bản thân người viết là hệ thống quản lý quản trị được làm chặt và mịn sẽ góp một phần không nhỏ và cực kỳ quan trọng trong việc chuyển giao và kế nhiệm một cách mượt mà. Nếu qui trình được làm sạch gọn, có sự kiểm tra chéo, với các chỉ tiêu có thể đo được dễ dàng, hướng theo mục tiêu chiến lược thì sẽ tạo sự nhịp nhàng mà không hề rắc rối như phản biện của những người theo trường phái quản lý thuận tiện. Đương nhiên, người tiền nhiệm cũng phải phát biểu rõ được thế nào là mức thành công đạt yêu cầu mà công ty hay bản thân mong muốn, thước đo cụ thể là gì... Cũng nên lắng nghe và thẳng thắn thảo luận với người kế nhiệm ngay từ khi họ còn chưa quen việc để biết mà tinh chỉnh hoặc có giải pháp hướng dẫn phù hợp; tránh tình trạng duy ý chí, hệ thống ỉ ạch, thiếu tính

cải tiến và sáng tạo vì làm lâu thành thói quen. Với Ban giám đốc của doanh nghiệp, họ là người tham gia trực tiếp vào việc thiết kế và nâng cấp cải tiến hệ thống quản lý nên việc gương mẫu tuân thủ có lẽ là việc đương nhiên để có kết quả tối ưu trong điều hành. Tuy nhiên, truyền thông và đạt được sự tuân thủ của họ với hệ thống văn bản quản trị doanh nghiệp như Điều lệ và các Quy chế từ Hội đồng Quản trị cũng mất một thời gian. Có thể việc dành thời gian và tiền bạc cho qui hoạch kế thừa, lập qui trình và hệ thống quản lý quản trị bài

224 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

bản để đảm bảo qui chuẩn về vận hành và chất lượng... vào một vài giai đoạn của doanh nghiệp chưa thật bức xúc vì trọng tâm đang đặt ở việc khác. Tuy nhiên, người viết luôn tâm niệm công ty là trường tồn, cá nhân là hữu hạn. Do vậy, đây là những khoản đầu tư mà chúng tôi luôn đặt lên hàng đầu và cảm thấy tự hào vì đã giúp tạo “cái nôi Thạch Sanh” để chứa sự tăng trưởng nóng liên tục nhiều năm cho L&A và đạt được sự đánh giá cao

của khách hàng và đối tác.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 225

LEGACY TO LEAVE

PHAM THI MY LE

Twenty years since the Enterprise Law was put into force, transfer and succession has now become a very hot topic. The current leading enterprises in Vietnam, are still puzzled with this challenge. From the author's observation of those discussions, there are 3 key points that determine the success of a succession plan: successors, difference in management style and management system.

Assuming capable succession can be found, the issue is whether the power transfer has been executed with good intention or just a window dressing exercise? It is clear that without real power and authority transferred, talented successors can hardly deliver expected business results in their new positions and duties. Therefore, a kind-hearted predecessor should start transferring authority

and responsibilities. In case potential candidate yet to be identified, one needs to clearly compartmentalize among their own roles and responsibilities in advance, as a preparation for succession plan.

Assuming capable succession can be found, the issue needs to be gradually (as early on as possible) solved

226 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

with succession candidates. However a highly potential candidate typically needs a good two year to get ready for a corporate leading position or one year for a down-line level. A manager newly recruited from outside needs around 3 months to master and do the technical and professional jobs but he needs at least 6 months to be really integrated into corporate culture and spiritual values. Therefore, succession needs preparing as soon as possible.

In many cases, predecessors fail to choose a successor because they demand perfection. It may be more realistic to set priorities with the “must have” conditions and go

easy on the less relevant. Then, the young successors should be given a coaching and training route map and opportunities to experience both success and failure in the jobs adjacent to the duty to come. In my opinion, for managerial positions, corporate culture fit and social value orientation must-have. A healthy business culture and constructive challenges could help nurture potential candidates for future.

At L&A, we are using localized Extended DISC - a world class powerful tool to test individual behavior and character and rely on its exported valuable and applicable reports to define the synergy of management members and the matching to the job, to corporate culture and company strategies. The author has known many father-to-son succession cases where modern management style applied by the successors does not only prove ineffective but also creates more difficulties to the companies due to the current human resources not being ready and demand of the new boss.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

From my own experience, a logical and well-structured management system will play a big and important role in a smooth transfer and succession process. It brings about optimal operation with lean processes, cross check and measureable indicators aligning to the strategy. Of course, the predecessor needs to clearly articulate the specific demands and the levels of success expected. It is a good idea to listen and discuss straightforward with successors from the fresh days in their new jobs to adjust or to have suitable solutions of the successor, to avoid subjective thinking, and poor communication. For the Board of Management who directly involve in designing and improving the management system, their compliance will set good examples. However, it often takes a period of time to communicate and acquire their abiding by all the corporate governance documents issued by Board of Directors such as the charter and board regulation. Spending time and money in succession planning,

establishment of governance and management system to ensure operational quality and efficiency... may not seem so pressing when all is going well. But it may mean the survival of the business in the long run. This is what the author always bears in mind to ensure that the business can always self-adjust, adapt and grow without depending on anyone individual.

228 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 229

DOANH NGHIỆP

“CHA TRUYỀN CON NỐI”:

KHÔNG ĐƠN GIẢN(1)

TRẦN SĨ CHƯƠNG

Cha mẹ ở đâu cũng vậy, muốn để lại sự nghiệp cho con, nhưng thực tế đôi khi không hề suôn sẻ. Theo ông Trần Sĩ Chương, Phó chủ tịch Công ty Le & Associates chuyên cung ứng các giải pháp nguồn nhân lực có trụ sở chính tại Tp.Hồ Chí Minh, có thể là do quan niệm xã

hội, kinh doanh của cha mẹ khác con cái, nhưng phần lớn là vì thực tế có nhiều phức tạp trong việc thực hiện ý nguyện của các bậc làm cha mẹ.

Doanh nghiệp gia đình là một hình thức công ty, trong đó một số người thân thuộc có liên hệ gia đình nắm quyền chủ động trong các hoạt động của doanh nghiệp. Hình thức này phổ biến với nhiều lý do dễ hiểu: chủ doanh nghiệp muốn có quyền kiểm soát cao, có bí quyết trong sản xuất, kinh doanh, không tin người ngoài, muốn tổ chức quản lý hệ thống kinh doanh ở quy mô và mức độ tự kiểm soát được.

(1) Bài viết được thực hiện bởi Diễn đàn kinh tế Việt Nam và đăng trên

<http://vef.vn>

230 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Doanh nghiệp gia đình thường phổ biến ở những nơi mà môi trường kinh doanh chưa được chuẩn hóa, còn nhiều rủi ro, chủ doanh nghiệp nghĩ rằng họ cần có sự kiểm soát tuyệt đối và tính uyển chuyển cao để đối phó với rủi ro kinh doanh. Khi doanh nghiệp đã trưởng

thành, một số chủ doanh nghiệp vẫn chủ trương hoạt động theo tính cách gia đình để rồi “cha truyền con nối”.

Bất cứ doanh nhân nào tự tạo được doanh nghiệp của mình, sau khi thành đạt đều nghĩ đến chuyện giao tài sản, sự nghiệp lại cho ai, với mục đích gì. Câu trả lời tự nhiên nhất là để lại cho con cháu hoặc người thân để bảo đảm cho họ một con đường làm ăn và cuộc sống sung túc.

Sự chuyển nhượng tài sản, sự nghiệp là chuyển nhượng cái “quyền” (tất nhiên với cả trách nhiệm đi kèm) và cái “lợi”, được thực hiện theo các hình thức sau:

(1) Chuyển cả “lợi” và “quyền” chủ động tuyệt đối bằng cách trực tiếp quản lý hoạt động của công ty.

(2) Chuyển “lợi” và một số “quyền” tương đối qua sự đại diện trong ban quản trị.

(3) Chuyển “lợi” nhưng không chuyển “quyền”, vì vậy người được chuyển nhượng hoàn toàn không có trách nhiệm gì trực tiếp trong việc điều

hành công ty.

Công ty Hyundai của Hàn Quốc là thí dụ cụ thể của trường hợp (1), người sáng lập là ông Y.J. Chung chuyển giao cả “quyền” lẫn “lợi” cho các người con và họ đang trực tiếp điều hành công ty. Ông Li-Ka Shing ở Hồng Kông, một trong 5 người giàu nhất châu Á cũng

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 231

vậy. Hai người con trai của ông đã được đào tạo để nắm giữ các trách nhiệm quản trị, điều hành công ty. Ở Mỹ, hình thức thứ nhất ít phổ biến hơn và đa số theo hai hình thức sau.

Nghe tên Wal-Mart, người ta thường nghĩ rằng gia đình họ Walton còn làm chủ. Nhưng trên thực tế, họ chỉ có khoảng trên dưới 40% cổ phần trong công ty. Sau khi người cha mất, cả gia đình mấy anh em chỉ định một người đại diện làm chủ tịch hội đồng quản trị và tất cả công việc điều hành đều được giao cho các chuyên gia quản lý. Gia đình Rockefeller một thời giàu nhất nước Mỹ hiện nay chỉ nắm khoảng 2% cổ phần trong các

công ty của họ và họ hoàn toàn không có trách nhiệm điều hành nào cả. Ông Rupert Murdoch - chủ các công ty truyền thông lớn nhất thế giới như Fox News, Star TV... cũng muốn cho hai người con trai và con gái nắm quyền quản lý tập đoàn thương mại của ông theo hình thức đầu nhưng có vẻ không thành, bởi lẽ hai người con của ông mới tuyên bố muốn tự lập, không muốn dính líu đến công việc của cha.

Cha mẹ ở đâu cũng vậy, ai cũng thương con, muốn để lại sự nghiệp cho con, nhưng muốn là một chuyện, thực hiện được ước vọng của mình lại là một chuyện khác. Có thể một phần là quan niệm về xã hội, về kinh doanh của cha mẹ và con cái khác nhau (người Âu, Mỹ muốn con cái mình tự lập cao hơn), nhưng phần lớn là vì thực tế có nhiều phức tạp trong việc thực hiện ý nguyện của các bậc làm cha mẹ.

Mục đích chung của việc “cha truyền, con nối” là để tạo đủ điều kiện cho con cái được sung túc, thỏa mãn với cuộc sống. Nhưng việc đòi hỏi người con nối nghiệp chưa chắc đã đem lại sự thỏa mãn đối với người con.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

Tục ngữ có câu: “Cha mẹ sinh con, Trời sinh tính”. Phần lớn con cái của doanh nhân khá giả có cái nhìn về cuộc sống, về công việc khác với cha mẹ. Vì không phải vất vả và lo việc sinh kế, người con có những lý tưởng và mục tiêu cuộc sống khác, có khi hoàn toàn khác so với suy nghĩ của cha mẹ. Ép con nối nghiệp có thể làm khổ cho con mà chưa chắc đã đảm bảo được sự sung túc lâu dài. Doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ có những nhu cầu phát triển khác nhau, kể cả khi đã trưởng thành vẫn cần sự năng động để phát triển. Người con chưa chắc có đủ khả năng và tâm huyết duy trì sự sống còn của doanh nghiệp. Trường hợp người con vừa thích, vừa có đủ khả năng quản lý cơ ngơi của cha mẹ để lại là rất hiếm. Gia đình Hyundai may mắn có các người con vừa tận tụy với công việc của cha, vừa chịu khó học hỏi. Ông Li-Ka Shing người giàu nhất châu Á cũng cố gắng, nhưng hai người con trai có vẻ không đạt tiêu chuẩn, làm ăn thua lỗ. Báo Wall Street Journal có một bài viết đặc biệt

về những công ty cha mẹ và con cái làm chung, nêu ra rằng phần lớn dạng doanh nghiệp này đều có vấn đề phức tạp. Có những công ty cha hoặc mẹ làm chủ tịch hội đồng quản trị, con làm giám đốc, nhưng hai người lại bất đồng ý kiến nghiêm trọng, không muốn gặp nhau, chỉ liên lạc qua email và người thư ký.

Bill Gates là điển hình cho một trường phái khác biệt với đại đa số. Mấy năm trước đây có người phỏng vấn ông khi ông có cô con gái đầu lòng. Khi được hỏi rằng cô con gái này có sẽ trở thành người phụ nữ giàu nhất thế giới không, Bill Gates lập tức trả lời dứt khoát: “Không!”. Sau đó, ông tuyên bố là sẽ để lại cho mỗi người con khoảng 6 triệu USD mà thôi (tức là khoảng 1/10.000 tài sản của ông), và trong quãng đời còn lại,

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 233

ông sẽ tập trung hết tài sản của mình vào các mục đích từ thiện, xã hội.

Được biết Bill Gates đã bỏ hơn 29 tỉ USD (từ tổng số hơn 60 tỉ USD tài sản) vào quỹ từ thiện mang tên vợ

chồng ông. Cũng cần biết rằng Bill Gates không phải là trường hợp duy nhất mà còn có nhiều đại gia khác ở Mỹ thậm chí không để lại cho con đồng nào. Họ lý luận rằng, để lại cho con cái một số tiền lớn là đem một cái họa ngầm cho con, làm cho con hư, mà con không hư thì cháu cũng hư. Và như thế thì tài sản sẽ “đội nón ra đi” mà không để gì lại được cho đời ngoài tiếng xấu. Họ khuyến khích con cái tự lập và hỗ trợ cho các hoạt động riêng của con. Ông Henry Huang là một người Hoa di cư qua Mỹ, thành lập ngân hàng Far East ở Los Angeles (cách đây mấy năm đã bán cho ngân hàng Sino Pac của Đài Loan, có văn phòng ở Việt Nam), lúc đầu muốn theo truyền thống Á châu, để người con trai tiếp tục sự nghiệp và rất chống đối việc anh này theo đuổi ngành viết văn, viết kịch bản. Đến khi người con nổi tiếng với những vở kịch như Madame Butterfly thì ông mới mềm lòng tài trợ cho con tiếp tục sự nghiệp mà anh ta đã lựa chọn. Ông Huang mới qua đời, để lại tài sản cho một số phân khoa mang tên ông ở các trường đại học và một số chương trình xã hội.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

FATHER-TO-SON:

A CHALLENGING SUCCESSION PROCESS

“Having arrived”, accomplished business owners must think about succession. If it is a family-owned business, the question is how to groom owners’ children to assume responsibilities and ownership.

Ownership involves two things: “authority” and “benefits”:

Transferring of ownership may involve either transferring authorities, or transferring economic benefits, or both.

Succession in business has never been easy, whether it involves outsiders or within the family. It requires careful preparation with a clearly defined road map.

There were successful cases and not so successful cases. One of the reasons for unsuccessful cases is that the children don’t measure up to the demands of the jobs; or they simply are not passionate about taking over the family business and rather do something else.

More prevalent these days, the world richest men

like Bill Gates and Warren Buffet plan to leave for their children only a very small fraction of their net worth and will spend mostly on charitable and social activities. They believe that giving too much money to the following generations would more likely harm them; and that it is socially irresponsible to forced it on the children to assume ownership if they are not willing and able and would end up hurting the business.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 235

7 NĂM ĐỂ ĐÀO TẠO

NHÀ TƯ VẤN GIỎI

KOICHI HORI

Dưới đây là phần chia sẻ của Tiến sĩ Koichi Hori

- Sáng lập viên và là Chủ tịch Dream Incubator Japan

- do Ban Biên tập phỏng vấn nhân dịp ký kết hợp tác chiến lược với L&A.

Với tư cách là một nhà tư vấn chuyên nghiệp, ông hẳn đã gặp và nói chuyện với rất nhiều công ty Nhật đang kinh doanh tại Việt Nam, ông nhận thấy đâu là vấn

đề nhân sự lớn nhất của họ? Ông nghĩ chúng ta có thể làm gì để giúp đỡ các doanh nghiệp Nhật giải quyết các vấn đề nói trên? Gợi ý của ông?

Tôi cho rằng điểm khác biệt nằm ở cách dùng người của người Nhật. Họ luôn quan niệm nhân lực là xương sống của một công ty và việc tìm kiếm và bồi dưỡng những tài năng trẻ là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu. Các công ty Nhật Bản tại Việt Nam thường gặp phải một số vấn đề chung để thu hút nhân tài Việt vì họ có những hạn chế trong việc tiếp cận những người này. Người Nhật hướng tới sự cam kết lâu dài trong công việc trong khi những người Việt trẻ

236 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

tuổi có năng lực hiện nay có xu hướng thay đổi công việc của họ một cách thường xuyên. Tôi cho rằng điều này không tốt cho sự phát triển của người lao động vì sự học hỏi của họ trong công ty sẽ bị hạn chế. Cùng lúc đó, công ty cũng không thể có được sự đóng góp tốt nhất từ phía người lao động nếu như họ không muốn

gắn bó lâu dài với công ty. Với ý kiến cho rằng sự khác biệt trong ngôn ngữ và văn hóa Việt -Nhật khiến công ty Nhật khó có thể tìm được người người phù hợp cho yêu cầu của mình, tôi nghĩ cả hai bên cần tìm hiểu về văn hóa của phía bên kia. Điều này đồng nghĩa với việc các công ty Nhật cũng phải tìm hiểu và tôn trọng văn hóa của Việt Nam. Chỉ như vậy họ mới có được sự gắn kết với người lao động Việt.

Như ngài đã có lần nói, phải mất ít nhất 7 năm để đào tạo nhà tư vấn giỏi. Xin ngài hãy chia sẻ kinh nghiệm xây dựng Dream Incubator trở thành một công ty tư vấn hàng đầu?

Nhân dịp này tôi cũng chia sẻ một số “bí quyết” sau 34 năm làm tư vấn và gần 15 năm chèo lái con thuyền Dream Incubator (DI) trở thành một trong những công ty tư vấn uy tín hàng đầu của Nhật Bản. Để thực hiện hóa được những cột mốc đáng ghi nhớ đó, tôi tin rằng đội ngũ tư vấn viên của DI là nhân tố quan trọng nhất. Chính vì vậy mà tôi rất quan tâm phát triển đội ngũ kế cận của mình. Tôi cho rằng, thông minh và hiểu biết

rộng là những điều kiện cần của một tư vấn viên. Khả năng phân tích sẽ giúp ích nhiều cho họ trong sự nghiệp sau này. Nhưng điều kiện đủ của một tư vấn viên giỏi chính là sự am hiểu về khách hàng, thậm chí cả về đối thủ nói chung. Am hiểu tường tận các vấn đề của khách hàng là bí quyết tạo nên một tư vấn viên hàng đầu. Sẽ

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 237

tròn 15 tuổi vào ngày mùng 1 tháng Sáu này và mặc dù tốc độ phát triển của DI không quá nhanh nhưng với phương châm “chậm mà chắc”, công ty đã khẳng định được thương hiệu cũng như triết lý “Kiến tạo kinh doanh” (Business Producer) độc đáo của mình. Quan trọng hơn nữa là DI không đánh giá nhân viên dựa trên góc nhìn ngắn hạn vì tôi quan niệm rằng khả năng học hỏi của mỗi người khác nhau. Có những người học hỏi rất nhanh trong thời gian ngắn nhưng sau đó không phát triển thêm được nữa và ngược lại, có người chậm hơn nhưng phát triển đều theo thời gian. Vì thế DI đánh giá năng lực của nhân viên trong cả một quá trình làm việc

lâu dài hơn là vội vã đưa ra kết luận trong ngắn hạn.

Tôi cũng đánh giá cao tính đồng đội trong công việc.

Một người làm việc tốt với nhóm sẽ tiến bộ nhanh trong công việc. Văn phòng DI ở thành phố Hồ Chí Minh như một ví dụ minh họa cho tầm nhìn dài hạn của DI. Trong 4 năm đầu tiên hiện diện ở Việt Nam, văn phòng DI gần như không làm gì ngoại trừ việc đi khắp nơi tìm hiểu và thăm quan các công ty ở đây như một cách để học về văn hóa và môi trường kinh doanh địa phương. Công ty tất nhiên cũng không có một hợp đồng nào trong vòng 3 năm đầu tiên và có nhiều ý kiến phản đối ngay cả từ trong nội bộ. Nhưng tôi vẫn có niềm tin vào ý tưởng đem DI sang Việt Nam. Bây giờ thì văn phòng DI ở thành phố Hồ Chí Minh là một trong những công ty con thành công nhất của DI ở nước ngoài và sẽ được lấy làm hình mẫu cho các văn phòng khác mà DI sẽ mở ở các quốc gia.

Tôi tin rằng để làm được điều đó cần có một tầm nhìn dài hạn mà DI đã làm rất tốt chuyện này. “Để có một tương lai tươi sáng một người phải có trí tưởng tượng bên cạnh sự quyết đoán và đặc biệt là phải tránh theo

đuổi những lợi ích trong ngắn hạn.”

238 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

*Tình hình biển Đông căng thẳng làm gắn kết thêm
mối quan hệ Việt-Nhật? Ngài có đồng ý với quan điểm
trên không? Nếu được trẻ lại 20 tuổi, liệu ngài có sang
Việt Nam lập nghiệp không? Tại sao có và tại sao
không?*

Với câu hỏi về căng thẳng trên biển Đông và việc
Nhật Bản cùng Việt Nam đang xích lại gần nhau tôi tuyệt
đối ủng hộ việc này. Tôi cho rằng Việt Nam và Nhật Bản
có rất nhiều điểm tương đồng về con người và lịch sử
chống giặc ngoại xâm. Do đó, việc hai nước thiết lập
một mối quan hệ thân thiết là hoàn toàn hợp lý và khả
dĩ. Thực tế thì Nhật Bản hiện nay đang là quốc gia hỗ
trợ vốn ODA cho Việt Nam nhiều nhất. Tôi cũng gợi ý
về sự hợp tác tích cực hơn nữa giữa Nhật Bản và Việt
Nam cùng các nước Đông Nam Á khác để chia sẻ thông
tin cũng như hợp tác kinh doanh liên quốc gia. Trên tinh
thần đó, nếu trẻ lại 20 tuổi tôi vẫn sẽ sang Việt Nam khởi

nghiệp vì tôi thích văn hóa và con người Việt Nam. Và hơn nữa ở Việt Nam hiện nay có rất nhiều cơ hội cho tất cả mọi người. Tuy nhiên có một thực tế là không ai có thể trẻ lại và trong tương lai gần DI bên Nhật còn rất nhiều vấn đề đang chờ tôi giải quyết.

Những bài học nào các công ty Việt Nam nên học hỏi từ các công ty Nhật?

Tôi tự hào là một trong số ít những chủ tịch của một công ty niêm yết trên sàn chứng khoán Tokyo đến Việt Nam rất nhiều lần, gặp gỡ với trên 100 chủ doanh nghiệp các công ty ở Việt Nam. Tôi thừa nhận mình đã học được rất nhiều điều từ những cuộc gặp gỡ đó. Trên tinh thần am hiểu thị trường cũng như các công ty Việt Nam, tôi nghĩ các công ty Việt có thể tham khảo một số triết lý của các công ty Nhật Bản: 1) Các công ty Việt

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 239

Nam đang chú trọng quá nhiều vào những lợi ích ngắn hạn. Chẳng hạn như một công ty cao su khi làm ăn tốt lại đầu tư vào bất động sản trong khi không tiếp tục đẩy

mạnh hơn nữa mảng kinh doanh chính của mình. Các công ty Nhật Bản thường tập trung vào công việc kinh doanh chính của họ và tập trung vào đầu tư dài hạn thay vì đuổi theo những lợi ích trước mắt (ở đây bao gồm cả đầu tư vào con người.) 2) Các công ty Nhật Bản theo đuổi triết lý về một công ty – gia đình. Các thành viên trong công ty đều nên có cảm giác thân thiết và muốn cống hiến hết mình cho công ty. Tuy là chủ tịch một công ty lớn nhưng không có nhiều khoảng cách giữa tôi và nhân viên, “nếu nghỉ trưa được có 30 phút thì tôi cũng ăn McDonalds như tất cả mọi người khác”. 3) Các công ty Nhật Bản thường ưu tiên năm kinh nghiệm của nhân viên. Nhưng tôi cho rằng các nhân viên trẻ và có năng lực cũng phải có cơ hội được thăng tiến nhanh trong một công ty. Điều này tạo động lực cho mọi người cố gắng phát triển.

Nếu là đối tác của L&A, ông có nghĩ L&A nên sáp nhập vào một công ty nhân sự Nhật để đổi lấy sự phát triển nhanh hơn?

Tôi cho rằng không nên, thay vào đó, tìm kiếm một

đối tác chiến lược với một công ty của Nhật là một lựa chọn khôn ngoan hơn. Qua đó L&A cũng có thể phát triển nhanh hơn và mạnh hơn. Tôi cũng nhấn mạnh nên tìm đối tác Nhật vì họ gần gũi với văn hóa Việt Nam hơn là những đối tác Mỹ hay châu Âu khác.

Ông sẽ nói gì với chính phủ Việt Nam về đề tài phát triển nguồn nhân lực và tăng năng suất lao động?

Người Việt rất khéo léo và chăm chỉ, đó là cảm nhận

240 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

của tôi khi được hỏi cho lời khuyên dành cho chính phủ

Việt Nam về phát triển đào tạo nhân lực cho Việt Nam.

Nhưng khéo léo và chăm chỉ là chưa đủ. Có lẽ chính

phủ Việt Nam và Nhật Bản nên hợp tác sâu hơn nữa,

chẳng hạn như mở một trường đào tạo liên kết giữa 2

chính phủ. Giáo viên là sự kết hợp giữa 2 quốc gia. Học

sinh sẽ được miễn phí học phí được chi trả bởi nguồn

vốn ODA và sẽ trả lại dần sau khi tốt nghiệp.

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 241

7 YEARS TO TRAIN A GOOD

CONSULTANT

KOICHI HORI

Hereunder is the sharing by Dr. Koichi Hori - Founder and President of Dream Incubator Japan - interviewed by Edting Team on the occassion of signing the strategic partnership agreement with L&A.

As a professional consultant, you must have met and talked to many Japanese companies doing business in Vietnam. Which is their biggest HR problem? What do you think we can do to help them solve the problem?

Any suggestions?

I think the difference lies in the way Japanese employ their people. They always keep in mind that human resource are the backbone of the company and to look for and train the young talents is one of the top priorities. Japanese companies in Vietnam often have some common problems in attracting good Vietnamese employees because they face with limitation in approaching them. The Japanese tend to acquire a long –term commitment

while the young competent Vietnamese now change

242 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

their jobs quite frequently. I don't think this is good for their development as their learning in the company will be restrained. At the same time, companies cannot have an employees beneficial contribution if they don't want to stay for a long time. As for the viewpoint that the differences in Vietnamese and Japanese languages and cultures make it hard for Japanese companies to find the right people for their needs, in my opinion, both sides should learn more about each other's culture.

This means that Japanese companies also need to understand and respect Vietnamese culture. Only then can they obtain the connection to Vietnamese laborers.

As you once said, it takes at least 7 years to train a good consultant. Can you share your experience making Dream Incubator a leading consulting company?

I'd like to take this chance to share some "secrets" of 34 years' consulting career and almost 15 years'

leading Dream Incubator (DI) to become one of the top consulting companies in Japan. To realize those memorable keystones, to my belief, DI's consultants are the most important elements. That's why I am keen on developing the succeeding team. I think intelligence and wide knowledge are necessary for a consultant. The ability to analyse is very helpful for them in their career. But the adequate condition of a good consultant is the understanding of customers, even competitors in general.

Being knowledgeable of customers' issues is a secret that makes a leading consultant. To be 15 years old this June 1st, DI has affirmed our brand name and

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 243

the unique philosophy of “Business Producer” under the motto of “slow but firm” development despite the speed is not very fast. More importantly, DI does not evaluate our staff based on a short term perspective due to our conception of different individual learning

capacities. Some learn very fast but to a certain extent cannot develop further, while others more slowly but carry on steadily over time. Therefore, DI assesses the staff's capability over a long working period rather than reaching a quick conclusion after a short time. I also appreciate teamwork spirit at work. Those who can work well with the team will make good progress in their job. DI's office in HCM city is an illustration for DI's long-term vision. In our first four years' presence in Vietnam, DI officers almost did nothing but going around and visiting companies there as a way to learn the local culture and the business environment. Of course, the company did not have any contracts during the first three years and objections came up from inside. But I still believed in bringing DI to Vietnam. Now, DI's office in HCM city is one of the most successful DI's abroad affiliates and will serve as a model for other new offices in other countries. I am sure this can only be done with a long term vision, which is well managed by DI. "To have a bright future, one must have imagination side by

side with decisiveness and avoid pursuing short term benefits in particular.”

The hot situation in the East Sea has strengthened the Vietnam-Japan relationship. Do you agree with this viewpoint? If you were 20 years younger, would you come to Vietnam to start your business? Why or why not?

244 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

To answer the question about the tense situation in the East Sea which brought Japan and Vietnam closer to each other, I am absolutely agree with this viewpoint. I think that Vietnam and Japan have a lot in common in terms of people and a history against foreign invaders. Consequently, it is definitely logic and possible for the two countries to build a relationship. Japan is the biggest ODA capital provider to Vietnam. I also want to promote a more positive cooperation between Japan and Vietnam and other ASEAN nations for information sharing and transnational business. In that spirit, if I

were 20 years younger, I would come to Vietnam to start my business as I love Vietnamese culture and people. Besides, there are variety of chances for everyone in Vietnam. However, I cannot become young again, and in the near future DI in Japan has plenty of issues waiting for me to deal with.

Which lessons should Vietnamese companies learn from Japanese ones?

I am proud to be one of the few presidents of listed companies in Tokyo stock exchange frequenting to Vietnam and meeting with over 100 business owners in Vietnam. I admit to have learnt a lot from those meetings. To my knowledge of the market and Vietnamese companies, Vietnamese companies can refer to some philosophies of Japanese ones as follows:

1) Vietnamese companies are paying too much attention to short term benefits. For example, a rubber company, after doing good business, turns to invest into real estate while leaving their main business under exploited.

Japanese ones often focus on their main business and

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

v 245

long-term investment instead of pursuing the short-term benefits (including investment into their people). 2) Japanese ones are keen on a philosophy of company – family. Members are really close to each other and want to contribute their best to the company. Despite being the President of a large company, I hardly have much distance from my staff, “for the 30 minutes’ lunch time, I’ll have McDonalds like everyone else.” 3) Japanese companies often promote seniority but I myself think young competent staff must have the chance to fast step onward the scale. This gives them motivation to develop themselves.

If you are L&A’s counterpart, do you think L&A should merge with a Japanese HR company to have a faster development?

I don’t think so. Instead, it is wiser to look for a strategic Japanese counterpart. Then L&A can develop faster and more strongly. I put more emphasis on partnering

with a Japanese company as they are more familiar with Vietnamese culture than American or European counterparts.

What will you talk to Vietnam Government about developing the human resources and increasing labour productivity?

Vietnamese people are clever and hard working in my opinion if I am asked to give advice to Vietnamese government to develop human resources. But that is not enough. Perhaps Vietnam and Japan governments should have more profound cooperation, opening a joint training school, for instance. There could be lecturers

246 v

Chuyển giao, kế thừa/Transfer, succession

from both countries. Students will be exempted from school fee thanks to the ODA fund and will pay back after their graduation.

SƠ LƯỢC VỀ NHÓM TÁC GIẢ

248 v

Sơ lược về nhóm tác giả

ÔNG ALAN PHAN

Tiến sĩ Alan Phan hiện là Sáng lập viên của Alan Phan Associates (APA) có trụ sở tại California và Hồng Kông, chuyên về hoạt động M&A liên lục địa và

tư vấn chiến lược kinh doanh toàn cầu. Ông từng điều hành quỹ Viasa Fund tại Hồng Kông chuyên đầu tư vào thị trường Trung Quốc (2002 - 2008) và là Sáng lập viên kiêm CEO của nhóm công ty Hartcourt, có 7 công ty con về IT tại Trung Quốc (1995 - 2002). Ngoài 43 năm trải nghiệm kinh doanh khắp thế

giới, Ông còn là giảng viên thỉnh giảng của vài đại học Mỹ và Trung Quốc; là tác giả của 11 cuốn sách về kinh tế-xã hội của các thị trường mới nổi và viết bài cho gocnhinalan.com cùng nhiều tạp chí kinh tế nổi tiếng khác. Tiến sĩ Alan Phan tốt nghiệp Kỹ sư (BS) tại Pennsylvania State University (Mỹ), Thạc sĩ (MBA) tại American Intercontinental University (Mỹ) và Tiến sĩ (DBA)

tại Southern Cross University (Úc).

ALAN PHAN (MR.)

Dr. Alan Phan is the Founder of Alan Phan Associates (APA) based in California and Hongkong, working in M & A and global business strategy consultancy. He used to run Viasa Fund in Hongkong to invest in China (2002

- 2008), founded and served as CEO for Hartcourt Group of 07 affiliates in

China (1995 - 2002). Besides 43 years' experience in global business, he is also a Lecturer to some American and Chinese universities; and author of 11 socio-economic books about new emerging markets and writes for gocnhinalan.com and many other famous business magazines. Dr. Alan Phan obtained his BS from Pennsylvania State University (USA), MBA from American Intercontinental University (USA) and DBA from Southern Cross University (Australia).

ÔNG HUY NAM

Ông Huy Nam hiện là Chuyên viên Kinh tế Tài chính Chứng khoán - Chuyên gia tư vấn độc lập – Đại diện Nienstedt GmbH (Đức) tại Việt Nam – Trọng tài

viên Trung tâm Trọng tài Quốc tế Việt Nam (VIAC). Ông có nhiều năm kinh nghiệm làm tư vấn cho các tập đoàn lớn như Tập đoàn Nam Long NLG, SACOM, Cơ Điện Lạnh REE,... Ông là Giảng viên và Diễn giả khách mời theo chuyên đề tại nhiều nơi và là một cây bút rất sung sức với 11 đầu sách, 500 bài viết trên các báo và tạp chí kinh tế và tham gia nhiều ấn bản cùng các tác giả khác.

Sơ lược về nhóm tác giả

v 249

HUY NAM (MR.)

Huy Nam is an Expert in economics-finance-stock exchange, Independent

<http://tieulun.hopto.org>

Consultant, Representative of Nienstedt GmbH (Germany) in Vietnam,
Referee of the Vietnam of International Arbitration Centre (VIAC). He has
delivered consultancy to major companies as Nam Long Group (NLG),
SACOM, REE... He is frequently invited as Lecturer and Guest Speaker for
specific topics and is a prolific writer with 11 books, over 500 articles on
business magazines and newspapers and many other co-writing publications.

ÔNG KOICHI HORI

Tiến sĩ Koichi Hori sáng lập Dream Incubator Inc. (Nhật Bản) từ năm 2001
và

hiện là Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc của Công ty. Trước đó Ông là Chủ tịch
của Boston Consulting Group Japan (“BCG”) suốt 11 năm và đã có những
thành tích đáng kể trong việc tư vấn chiến lược kinh doanh và hỗ trợ triển
khai trong nhiều ngành như tài chính, công nghệ cao, hàng tiêu dùng và giải
trí. Ông cũng là tác giả của 57 đầu sách khác nhau. Tiến sĩ Hori tốt nghiệp
Cử nhân Luật, Đại học Tokyo và MBA loại ưu ở Trường kinh doanh
Harvard,

làm luận án Tiến sĩ tại Đại học Newport Asia Pacific.

KOICHI HORI (MR.)

Dr. Koichi Hori, Founder of Dream Incubator Inc. (Japan), has been serving
as Chairman and Representative Director of the Company since 2001.

Previously, he was President of the Boston Consulting Group Japan (“BCG”)

for 11 years where he formulated numerous business strategies and provided implementation support in many sectors, including finance, high tech, consumer goods, leisure and amusement industries. He is also the author of 57 books. Dr. Koichi Hori graduated from the Faculty of Law, University of Tokyo, received an MBA with High Distinction from Harvard Business School and PhD from Newport Asia Pacific University.

BÀ LÊ NGỌC TRÂM

Bà Lê Ngọc Trâm nguyên là Giám đốc Phát triển kinh doanh Công ty Le & Associates (L & A). Bà có hơn 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý bán hàng, Marketing và dịch vụ khách hàng tại nhiều công ty thuộc những ngành công nghiệp khác nhau từ sản xuất đến dịch vụ. Bà tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh của Đại học Oxford, được đào tạo và đạt được nhiều chứng chỉ chuyên môn khác trong lãnh đạo và quản lý.

250 v

Sơ lược về nhóm tác giả

LE, NGOC TRAM (MS.)

Le Ngoc Tram is a former Business Development Director at Le & Associates

(L & A). She has over 15 years experience in sales, marketing and customer

service management at different companies of various industries from manufacturing to service. Le Ngoc Tram acquired Master degree in Business Administration from Oxford University and gained many other professional certificates in leadership and management.

ÔNG LÊ NGUYỄN MINH QUANG

Ông Lê Nguyễn Minh Quang là Tổng Giám đốc Công ty Bachy Soletanche Việt Nam chuyên về xây dựng nền móng và công trình ngầm từ 2001 đến nay sau 5 năm giữ các vị trí quản lý cao cấp khác. Ông tốt nghiệp Tiến sĩ xây dựng tại trường đào tạo kỹ sư danh tiếng của Pháp - Ecole Centrale Paris, Thạc sĩ quản trị hành chính công tại trường Quản lý công Lý Quang Diệu (Singapore) và Trường Hành chính công Kennedy - Đại học Harvard (Mỹ). Ông cũng đã đóng góp thẳng thắn cho những vấn đề nóng của đất nước, của thành phố trong vai trò đại biểu HĐND TP. Hồ Chí Minh nhiệm kỳ 2004 – 2009 và từng là Phó Chủ tịch Hội Doanh nhân Trẻ Thành phố Hồ Chí Minh (2003).

LE, NGUYEN MINH QUANG (MR.)

Le Nguyen Minh Quang has served as General Director of Bachy Soletanche Vietnam specializing in foundation and underground works since 2001 after 05 years at other senior management positions. He graduated with a PhD in Civil Construction from the well-known Ecole Centrale Paris, Master of

Public Management at Lee Kuan Yew School (Singapore) and the Kennedy School of Public Management – Harvard University (U.S.A). He also served with distinction as a Member of HCMC Municipal Council and as Deputy Chairman of Young Businessmen Association of Ho Chi Minh City in 2003.

ÔNG NGÔ ĐÌNH ĐỨC

Ông Ngô Đình Đức là cổ đông và hiện là Tổng Giám Đốc Công ty Le & Associates (L & A). Ông là nhân tố quan trọng trong việc dẫn dắt và phát triển ổn định của Công ty trong 5 năm qua với tốc độ tăng trưởng doanh thu hàng năm 150% để trở thành một công ty hàng đầu tại Việt Nam về giải pháp nhân lực toàn diện. Với tư cách là Tư vấn trưởng, Ông đã trực tiếp chỉ đạo thành công nhiều dự án về tư vấn triển khai Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) và quản trị nhân lực cho các công ty lớn tại Việt Nam. Ông Ngô

Sơ lược về nhóm tác giả

v 251

Đình Đức tốt nghiệp Cử nhân Điện hệ thống, Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật TP. Hồ Chí Minh và Cử nhân Quản trị kinh doanh, Đại học Mở TP. HCM.

NGO, DINH DUC (MR.)

Ngo Dinh Duc is a shareholder and serves as General Director of Le & Associates (L & A). He is the key factor leading the stable growth of the company during the last 5 years at the annual rate of 150% to become a top supplier of total human resource supplier in Vietnam. As Lead Consultant,

he was in charge of the delivery of many successful consulting projects in Balanced Scorecard deployment and human resource management consulting for big companies. He obtained a BS of System Electrics at Technical Training University of Ho Chi Minh City and a BA in Business Management at the Open University of Ho Chi Minh City

ÔNG NGUYỄN ĐỨC HÙNG

Ông Nguyễn Đức Hùng hiện là Giám đốc Dịch vụ Thuê ngoài nhân lực của Công ty Le & Associates (L & A). Ông Hùng có gần 14 năm kinh nghiệm trong Quản trị Nguồn Nhân lực cho các tập đoàn đa quốc gia và có vốn đầu tư nước ngoài. Kinh nghiệm thực tiễn từ vai trò Đối tác Nhân sự (HRBP) tại các nhà máy đã giúp Ông đề xuất nhiều giải pháp thông minh và thành công trong việc giải quyết bài toán nhân lực cho công ty khách hàng của L & A theo mô hình đối tác BPO chiến lược định hướng Sản xuất Tinh gọn (LEAN). Ông Nguyễn Đức Hùng tốt nghiệp Thạc sĩ QTKD trường Columbia Southern University (CSU), Cử Nhân Anh Văn Trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn Tp. Hồ Chí Minh.

NGUYEN, DUC HUNG (MR.)

Nguyen Duc Hung is Director of Staffing & Outsourcing Service at Le & Associates (L & A). Hung has 14 years experience in human resource management for multinational and foreign-invested companies. His practical experience as a human resource business partner (HRBP) at manufacturing

factories helps him to come up with smart solutions and succeeded in solving the human resource issues for L & A clients under the model of LEAN-oriented

strategic BPO partner. Nguyen Duc Hung obtained a MBA at Columbia Southern University (CSU) and previously BA in English at University of Humanity & Social Sciences of Ho Chi Minh City.

252 v

Sơ lược về nhóm tác giả

ÔNG NGUYỄN TÂN KỶ

Nguyễn Tân Kỳ là một doanh nhân và là cây bút được yêu mến. Các bài báo và bài viết của anh được tập hợp tại Blog <http://sotayqt.blogspot.com/index.html>.

NGUYEN, TAN KY (MR.)

Nguyen Tan Ky is a successful entrepreneur and also a well-loved writer. All his articles and other writings are gathered at Blog <http://sotayqt.blogspot.com/index.html>.

ÔNG PAUL BROWN

Tiến sĩ Paul Brown, Giáo sư về Khoa học thần kinh ứng dụng trong tổ chức tại Trường kinh doanh Monarch (Thụy Sĩ). Trước đây ông từng là Giáo sư thỉnh giảng bộ môn Khoa học thần kinh tổ chức tại Trường đại học SouthBank

ở Luân Đôn và bộ môn Tâm lý học Cá nhân và Tổ chức tại Trường Luật Nottingham (Anh Quốc). Hiện tại ông là Giảng viên danh dự của Trường Fulbright Việt Nam và vẫn duy trì công việc tư vấn quốc tế tại Châu Âu, Mỹ và Đông Nam Á. Ông đã viết 05 quyển sách, trong đó có quyển “Tâm lý học thần kinh dành cho Nhà cố vấn – Những thấu hiểu căn bản” (2012), và là tác giả của nhiều bài báo và tài liệu học thuật và quản trị, kể cả chuyên mục Brain

Gain của tạp chí chuyên về thuật quản trị là Developing Leaders.

PAUL BROWN (MR.)

Dr. Paul Brown is Faculty Professor of Organizational Neuroscience, Monarch Business School (Switzerland). He was previously Visiting Professor in Organizational Neuroscience at London South Bank University and in Individual and Organizational Psychology at the Nottingham Law School (UK). He is now an Honor Faculty Member of Fulbright Vietnam and still maintains an International Consulting Practice in Europe, America and South East Asia. He has written five books, including “Neuropsychology for Coaches: understanding the basics” (2012) as well as many academic and management materials and articles, in particular Brain Gain Column for the management journal Developing Leaders.

BÀ PHẠM THỊ MỸ LỆ

Bà Phạm Thị Mỹ Lệ sáng lập và là Chủ tịch HĐQT của Công ty Le &

Associates (L & A) chuyên cung ứng giải pháp nhân lực toàn diện sau 6 năm làm quản lý cho các tập đoàn đa quốc gia và tổng công ty nhà nước. Là một

Sơ lược về nhóm tác giả

v 253

doanh nhân năng động trong khởi nghiệp, bà đã gặt hái thành công lẫn thất bại trong nhiều lĩnh vực khác như phát triển phần mềm, mạng xã hội, dịch vụ tiếp thị và giáo dục đào tạo. Bà là đồng sáng lập và tham gia tích cực trong Ban thường trực một số Hội doanh nhân hàng đầu tại Thành phố Hồ Chí Minh. Là thủ khoa Cử nhân Anh ngữ của Đại học Sư phạm Huế, Bà Phạm Thị Mỹ Lệ sau đó lấy bằng Cử Nhân Quản Trị Kinh Doanh tại Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh.

PHAM, THI MY LE (MS.)

Pham Thi My Le founded and has been Chairwoman of Le & Associates (L &

A) supplying total turnkey human resource solution after 06 years' working at

senior management level for multinationals and state-owned corporations. As a

dynamic entrepreneur, she has experienced both succeeded and failed in some

other industries: Software Development, Social Media, Marketing Operation, Education and Training. She is also a Co-Founder and participates actively

in the Standing Executive Board of some leading business associations in Ho Chi Minh City. Graduating as valedictorian with a BA in English at Teachers’

Training College of Hue, Pham Thi My Le also obtained a BA in Business Management at the Open University of Ho Chi Minh City.

ÔNG TED NUYEN

Ông Ted sáng lập và là Chủ sở hữu của Công ty OPAL, một công ty tái chế mực in ở Việt Nam từ năm 1996. Trước đó, Ông có 17 năm kinh nghiệm làm việc tại công ty IBM (Hoa Kỳ) trong lĩnh vực bán hàng, quản lý tiếp thị, phát triển kinh doanh và quản lý sản phẩm tại Mỹ và các thị trường Quốc tế. Thành tích nổi bật của ông là việc mở ra các cơ hội kinh doanh mới, phát triển quan hệ khách hàng và quản lý các mối quan hệ với các bên thứ ba. Ông tốt nghiệp Cử nhân và Thạc sĩ tại Đại học Case Western Reserve chuyên ngành Thiết kế Hệ thống & Điều khiển.

TED NUYEN (MR.)

Ted Nuyen founded and has owned OPAL Inc., a laser and inkjet cartridge remanufacturing company in Vietnam since 1996. He has 17 years experience

with IBM (U.S.A) in sales, marketing management, business development and product management covering US and international markets with proven records of building new business opportunities, customer relations,

and managing third party relationships. He obtained his BS and then MS in Systems & Control Engineering at Case Western Reserve University.

254 v

Sơ lược về nhóm tác giả

ÔNG TRẦN BẰNG VIỆT

Ông Trần Bằng Việt là cổ đông và là Phó tổng giám đốc Công ty Le & Associates (L&A). Ông có kinh nghiệm hơn 12 năm tham gia điều hành các công ty đầu ngành với nhiều văn hóa doanh nghiệp và mô hình hoạt động khác nhau. Ông đã dẫn dắt và đóng góp quan trọng vào thành công của hàng chục dự án thay đổi tổ chức và chiến lược phát triển cho doanh nghiệp khách hàng. Ông cũng hoạt động tích cực trong Ban chấp hành Hội doanh nhân trẻ Tp. Hồ Chí Minh và là Phó Chủ tịch thường trực Liên đoàn các Nhà lãnh đạo và Doanh nhân trẻ toàn cầu tại Việt Nam (JCI Việt Nam). Ông Việt tốt nghiệp

loại giỏi chương trình Thạc sĩ Quản trị kinh doanh quốc tế Việt Pháp (CFVG),

đồng thời có nhiều chứng chỉ quốc tế về lãnh đạo và tư vấn quản lý.

TRAN, BANG VIET (MR.)

Viet Tran is shareholder and Deputy General Director at Le & Associates (L&A). He has more than 12 years' experience at executive level of industry-leading companies of different business culture and operating models. He

has managed a dozen of organizational change projects for L&A clients. He has actively taken part in the Executive Board of Young Business Association of Ho Chi Minh City and acts as National Executive Vice President of JCI Vietnam (Junior Chamber International - Vietnam). He obtained his an MBA at CFVG, and many other international certificates in leadership and management consultancy.

ÔNG TRẦN SĨ CHƯƠNG

Ông Trần Sĩ Chương là cổ đông và là Phó chủ tịch HĐQT của Công ty Le & Associates (L & A). Ông là một chuyên gia tư vấn quản lý và đầu tư với 20 năm kinh nghiệm hoạt động ở Mỹ và các nước Châu Á. Trước khi làm Giám đốc điều hành của Công ty tư vấn quốc tế James Riedel Associates (Hoa Kỳ) tại Việt Nam (1995 – 2005) ông Chương đã từng phục vụ tại Quốc hội Hoa Kỳ, là thành viên Ban cố vấn các vấn đề ngân hàng và cùng lúc là Trợ lý Lập pháp về Ngoại giao và Ngoại thương ở Hạ viện Quốc hội Hoa Kỳ. Ông tốt nghiệp Trường Kỹ sư tại Đại học Berkeley, Trường Kinh tế và Chính trị học Luân Đôn và Trường Quốc tế học Cao cấp tại Đại học Johns Hopkins.

TRAN, SI CHUONG (MR.)

Tran Si Chuong is a shareholder and Vice Chairman of Le & Associates (L & A). He has been working as a management and investment consultant for

Sơ lược về nhóm tác giả

v 255

over 20 years in the U.S. and Asia. From 1995-2005, he served as Managing Director of the international consulting firm James Riedel Associates (USA). Prior to that he had served as a professional staff member of the Banking committee, US Congress, in Washington, D.C., responsible for economic, banking and monetary issues. Mr. Chuong graduated from U.C. Berkeley, London School of Economics and Political science, and the School of Advanced International Studies (SAIS) at Johns Hopkins University.

TRƯƠNG CHÍ DŨNG

Ông Trương Chí Dũng là cổ đông và hiện là Giám đốc Nghiên cứu & Phát triển của Công ty Le & Associates (L & A). Ông có hơn 30 năm kinh nghiệm tham gia và quản lý các dự án cấp vùng và cấp quốc gia về giáo dục, đào tạo kỹ thuật, thương mại điện tử và chính phủ điện tử. Ông quản lý thực hiện thành công các dự án về Thẻ điểm cân bằng và Quản trị nhân lực cho nhiều khách hàng lớn của L & A. Ngoài ra, Ông còn dịch một số sách về kinh doanh

và công nghệ thông tin, là một tác giả truyện ngắn và là một họa sĩ cuối tuần chuyên vẽ sơn dầu và phấn tiên. Ông Dũng có bằng Cử nhân Vật lý tại Đại học Đà Lạt và Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Rushmore, Cayman Islands (Vương quốc Anh), loại hình đào tạo từ xa năm 2001 – 2003.

TRUONG, CHI DUNG (MR.)

Truong Chi Dung is a shareholder and R & D Director at Le & Associates (L & A). He has more than 30 years managing regional and national projects in education, technical training, e-commerce and e-government. He successfully managed and delivered many projects in Balanced Scorecard deployment and human resource management consulting for L & A major clients. Besides being a serious R&D director, Mr. Dung is also a serious painter, a prolific writer and translator of numerous international publications in business management, human resources, Technologies... He received his BS in Physics at the University of Da Lat and his MBA from Rushmore University, Cayman Islands (UK), distance learning 2001-2003.

BÀN CHUYỆN NHÂN LỰC 3

Phạm Thị Mỹ Lệ *Chủ biên*

Chịu trách nhiệm xuất bản

Nguyễn Hoàng Cầm

Biên tập: Đinh Thị Thanh Hòa

Sửa bản in: Công ty Cổ phần L & A

Trình bày: Trần Thị Minh Thư

Thiết kế bìa: Hình Ích Luân

Thực hiện sản xuất

Lê Phúc Thụy

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Ngõ Hòa Bình 4 - Minh Khai - Hai Bà Trưng - Hà Nội

Tel: (04) 36 246913 - Fax: (04) 36 246915

Website: www.nxbldxh.com.vn

Liên kết xuất bản:

CÔNG TY CỔ PHẦN L & A

19M Nguyễn Hữu Cảnh, P.19, Q.Bình Thạnh, TP.Hồ Chí Minh

Tel: (+84.8) 39 10 3311 - Fax: (+84.8) 39 10 0468

E-mail: CONTACT@L-A.COM.VN - Website: WWW.L-A.COM.VN

Phối hợp thực hiện:

Trần Sĩ Chương - Trương Chí Dũng

Phạm Xuân Tùng - Trần Thùy Trang

In 2.000 cuốn, khổ 13x20,5cm. Tại Xí nghiệp in FAHASA. số 774

Trường Chinh, P.15, Q.Tân Bình, Tp.HCM. Số đăng ký KHXB: 1073-

2015/CXBIPH/02-93/LĐXH. Số QĐXB: 78/QĐ-NXBLĐXH ký ngày

7/5/2015. Mã số ISBN: 978-604-65-2135-8. In xong và nộp lưu

chiếu quý II năm 2015

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<http://tieulun.hopto.org>

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>
Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>